

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Analýza významnosti zákazníků s důrazem na logistickou náročnost
poskytovaných služeb**

**Significance Analysis of Customers with an Accent to Logistic
Demands on Provided Services**

Student: Jana Martinková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.

Ostrava 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v magisterských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno diplomanta: **Jana Martinková**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu:

Návrh diferenciacce úrovně logistických služeb

Anglický název tématu:

Proposal for Differentiation of Logistic Services Level

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Charakteristika podniku
2. Teoreticko-metodologická východiska řešené problematiky
3. Analýza současného stavu
4. Návrh řešení analyzované situace

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4.

LAMBERT, D. M. - STOCK, J. R. - ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.

Datum zadání diplomové práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2008

.....
diplomant

.....
vedoucí DP

L. S.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2008

Podpis:.....

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Pavle Macurové, CSc., vedoucí mé diplomové práce, za zájem, připomínky a čas věnovaný konzultacím. Dále bych ráda poděkovala společnosti AEV za možnost u ní zpracovat diplomovou práci.

Obsah

Úvod.....	1
1 Charakteristika podniku	3
1.1 Základní údaje o společnosti AEV	3
1.2 Historie podniku	4
1.3 Strategie a cíle společnosti	5
1.3.1 Politika jakosti	6
1.4 Vývoj nových výrobků a technologií	7
1.5 Zákazníci a odbyt.....	8
1.6 Hodnocení spokojenosti zákazníků	9
1.7 Organizační struktura	10
2 Teoreticko-metodologická východiska řešení problematiky	11
2.1 Pojetí služeb zákazníkům	12
2.2 Úroveň logistických služeb	13
2.3 Diferenciace logistických služeb podle zákazníků.....	14
2.4 Výnosnost zákazníků.....	15
2.4.1 Práce se zákazníky jako s portfoliem	15
2.4.2 Odlišnosti v nárocích na obsluhu zákazníků	16
2.4.3 Logistický mix pro různé zákazníky	16
2.4.4 Náklady na nestandardní požadavky	17
2.5 Postup analýzy zákazníků.....	18
2.5.1 Analýza zákazníků ABC	18
2.5.2 Ukazatelé pro zjištění výnosnosti zákazníka	19
3 Analýza současného stavu	21
3.1 Popis funkcí obchodního oddělení	21
3.2 Struktura zákazníků společnosti AEV	22
3.2.1 Analýza podle výrobních oborů zákazníků	23
3.2.2 Analýza vývoje počtu zákazníků	23
3.2.3 Struktura tuzemských a zahraničních zákazníků.....	24

3.3	Dosavadní přístup firmy AEV k zákazníkům	25
4	Vlastní analýza zákazníků	27
4.1	Detailní analýza zákazníků podle tržeb	27
4.2	Analýza zákazníků podle přidané hodnoty.....	32
4.3	Rozdělení zákazníků na základě podílu na tržbách a přidané hodnotě	36
4.4	Analýza zákazníků podle náročnosti na zajištění jejich požadavků.....	37
4.4.1	Balení výrobků	38
4.4.2	Zkoušky jakosti	40
4.4.3	Dodací lhůty	41
4.4.4	Poprodejní služby	42
4.4.5	Vyhodnocení analýzy zákazníků podle náročnosti jejich požadavků	43
4.5	Syntéza výsledků dílčích analýz.....	46
5	Návrh řešení analyzované situace.....	47
5.1	Doporučení ke zpracovávání analýz zákazníků.....	47
5.2	Doporučení přístupů ke skupinám zákazníků.....	48
5.3	Doporučení ke sledování nákladů logistických služeb.....	50
5.4	Shrnutí řešení.....	52
	Závěr.....	53
	Seznam použité literatury.....	55
	Seznam zkratk	56
	Seznam příloh	58
	Přílohy	

Úvod

Logistika jako předmět činnosti se v současné době dostává stále větší měrou do centra pozornosti. Hlavní důvody lze spatřovat především v liberalizaci obchodu, pokračující globalizaci světového trhu, vzniku podniků na celosvětové bázi a především rozmachu informačních technologií. Proto je nutné věnovat problematice logistiky velkou míru pozornosti bez ohledu na velikost firmy či oboru podnikání. Logistika jako taková je významnou součástí podnikání. Jejím hlavním úkolem je sladit, koordinovat, synchronizovat a jako celek optimalizovat veškeré toky materiálů, zboží, informací a lidí. Jejím prostřednictvím může firma dosáhnout velkých úspor nákladů, ovlivnit spokojenost zákazníků a získat významnou konkurenční výhodu. Logistiku lze nejjednodušeji definovat jako činnost, jejímž úkolem je dostat správné věci, ve správný čas, na správné místo a to vše za minimální cenu.

Vstup České republiky do Evropské unie přinesl českým podnikům nejen nové možnosti, přístup na nové evropské a světové trhy, ale i významné změny podnikatelského prostředí a nové, někdy velmi náročné podmínky pro jejich úspěšné fungování. Proto by se měly zaměřit především na zefektivnění logistického systému, který jim může přinést snížení nákladů, zvýšení flexibility a tím dosažení lepšího uspokojení požadavků zákazníků.

Základním cílem logistiky by mělo zůstat optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník je nejdůležitějším článkem celého řetězce. Od něj vychází informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a s ní souvisejících dalších služeb. Tuto skutečnost by neměla žádná firma podceňovat. Především úroveň služeb zákazníkům se stane nástrojem strategického významu v konkurenčním boji, neboť rozdíly v nabízeném hmotném zboží budou minimální. Proto je velmi důležité získávání maximální množství informací z trhu, protože jedině tak lze identifikovat a specifikovat nároky a požadavky zákazníků na produkty a služby, ale také předvídat jejich budoucí očekávání.

Nedílnou součástí logistického systému se staly logistické služby, jejichž význam v poslední době prudce stoupá. Je třeba zajistit, aby byla poskytována požadovaná úroveň logistických služeb a to nejen ze stránky objemové ale i kvalitativní.

Podniky by si proto měli zvolit takovou cestu, která jim zajistí snižování celkových nákladů při současném zvyšování úrovně logistických služeb.

V dnešní době je důležité vyhodnocovat zákazníky z pohledu významnosti, který pro podnik mají, neboť každému zákazníkovi nemůže být poskytnuta maximální péče. Proto je otázkou, jak vyhodnotit zákazníka, podle jakých kritérií určit jeho význam pro firmu a zvolit k němu odpovídající přístup. Dnešní zákazník je stále náročnější na úroveň poskytovaných služeb a požaduje nestandardní požadavky, které jsou však jen málokdy zahrnuty v ceně výrobků. Proto je důležité sledovat tyto odlišnosti a patřičně je ohodnotit.

Tato diplomová práce je zpracována ve firmě AEV, která se zabývá vývojem a výrobou elektronických přístrojů. Ve své práci se zaměřím na hodnocení zákazníků a náročnost jejich požadavků. Cílem práce je zjistit na základě provedených analýz, kteří zákazníci jsou pro firmu klíčoví, či naopak kteří zákazníci jsou méně významní a zhodnotit náročnost požadavků na logistické služby jednotlivých zákazníků. V návrhové části se pak pokusím na základě provedených analýz doporučit přístupy k jednotlivým skupinám zákazníků.

1 Charakteristika podniku

1.1 Základní údaje o společnosti AEV

Firma AEV spol. s r. o. byla založena v březnu 1991 devíti společníky na okraji města Kroměříže. Výroba byla následně zahájena 1. května 1991. Na začátku své činnosti se zaměřovala především na oblasti letecké a automobilové elektroniky. V současnosti pracuje ve firmě 122 zaměstnanců, což ji zařazuje z hlediska velikosti mezi střední podniky.

Předmětem podnikání je výroba elektrických a elektronických přístrojů. Společnost se zaměřuje především na vývoj a výrobu technicky pokročilých produktů pro automobilový a letecký průmysl. Díly dodává buď přímo do výroby, nebo nepřímo jako subdodavatel. Přes 15 let zkušeností v návrhu a výrobě automobilových a leteckých elektronických přístrojů a systémů umožnilo společnosti získat pověst flexibilního a stabilního dodavatele. Firma disponuje útvarem vlastního vývoje, což umožňuje v úzké spolupráci se svými zákazníky připravovat inovace a nové produkty. Společnost je také držitelem oprávnění na výrobu elektronických přístrojů pro vojenské a civilní letectví.

Výrobní a technologické procesy ve firmě zahrnují: SMT povrchové montáže osazovacími automaty, pájení reflow, strojní pájení v ochranné dusíkové atmosféře, automatickou optickou inspekci (AOI), IC testování, funkční testy specifické pro daný výrobek, ultrazvukové svařování a tampónový tisk.

Mezi hlavní výrobní obory patří:

- automobilová elektronika,
- elektronika pro osvětlovací techniku,
- letecká elektronika,
- aplikační elektronika,
- zakázkové osazování plošných spojů.

Společnost AEV chápe proces výroby jako základ společnosti a nepřetržitě se zaměřuje na zvyšování úrovně tím, že investuje do nejnovějších výrobních

technologií. Výroba je umístěna do moderních klimatizovaných hal, které splňují požadavky na ESD proces. Důvodem, proč je firma AEV dodavatelem významných výrobců automobilů, je její výrobní kapacita, která se vyznačuje vysokou flexibilitou. Pro zajištění plné spokojenosti zákazníků s nabízenými produkty ve vysoké kvalitě, technické úrovni a ceně investuje společnost také do budování výrobních podmínek, pracovního a životního prostředí zaměstnanců.

1.2 Historie podniku

V roce 1993 byla pronajata výrobní plocha o rozloze 500 m² v podnikatelském inkubátoru města Kroměříže a byl proveden zákaznický audit Škoda Auto, na základě kterého byla společnost AEV zařazena do kategorie dodavatelů „B“ (7. místo mezi českými dodavateli). V tomto roce začal také náběh technologie povrchové montáže SMT.

Rok 1995 znamenal pro společnost velké investice, neboť byla zahájena výstavba závodu na zelené louce o rozloze 1200 m². AEV získala certifikát ISO 9001 a byla zařazena mezi dodavatele Volkswagen.

V roce 1997 byla zahájena výroba elektronických transformátorů a předřadníků pro předního světového výrobce komponentů pro osvětlovací techniku.

Rok 2001 představoval rozšíření výrobní kapacity a otevření nové výrobní haly s rozlohou 3600 m² pro výrobu, vývoj a kvalitu. V tomto roce začala také strategická spolupráce s firmou Westfalia, která patří mezi nejvýznamnější zákazníky.

Mezi významné události v roce 2002 patřily:

- certifikace DIN EN ISO 9001 a VDA 6.1,
- zahájení výroby dílů pro tažná zařízení,
- registrace do ekologického sdružení EKO-KOM,
- vývoj nových dílů pro zákazníky v oblasti letecké, automobilové a průmyslové elektroniky.

1.3 Strategie a cíle společnosti

Hlavním posláním společnosti AEV je dodávat na trh výrobky odpovídající jakosti, které budou plně uspokojovat požadavky zákazníků a zároveň se snažit o udržení konkurenceschopnosti v daném oboru podnikání.

Mezi hlavní body strategie společnosti do budoucnosti patří:

- Prohlubování spolupráce se strategickými a významnými zákazníky a partnery, aktivní účast na inovacích a vývoji nových produktů, spolupráce na snižování nákladů a dosažení lepších užitných vlastností výrobků.
- Optimalizace výrobně-logistických procesů s využitím systémů eFORS CSM a EDI Manager systému.
- Upevňování spolupráce se současnými a novými zákazníky.
- Aktivní vyhledávání nových obchodních partnerů ze zemí EU.
- Certifikace systému managementu životního prostředí podle ISO 14001.

Dalším strategickým směrem rozvoje firmy je orientace na oblast průmyslové a letecké elektroniky. Význačné možnosti vidí porada vedení v nových automobilkách na území České a Slovenské republiky a využití dalších podnikatelských příležitostí.

Úsilím firmy je nabízet lepší výrobky a poskytovat lepší služby zákazníkům než konkurence. Kvalita nabízených výrobků je výsledkem každodenní společné práce ve společnosti. Proto se zaměřuje na neustálé zlepšování kvality všech procesů, které ovlivňují kvalitu výrobků a služeb jak přímo, tak i nepřímo.

Ve své každodenní práci uplatňuje společnost následující zásady:

- 1) Management firmy je v záležitostech kvality příkladem pro všechny pracovníky.
- 2) Měřítkem kvality práce je spokojenost všech zákazníků.
- 3) Všichni znají smysl a význam své práce u firmy. Každý sám odpovídá za kvalitu své práce a její neustálé zdokonalování.
- 4) Zákazníkům jsou nabízeny výrobky a služby, které je nejen uspokojí, ale jimiž budou nadšeni.

- 5) Díky úzké týmové spolupráci, vzájemné podpoře všech pracovníků firmy, spoluprací s dodavateli a zákazníky je docíleno soustavného zvyšování kvality svých výrobků a služeb.
- 6) Spokojení a kladně motivovaní pracovníci jsou základním předpokladem pro kvalitní výrobky a služby. K tomu vytváří společnost všem pracovníkům odpovídající pracovní prostředí a podmínky.
- 7) Preventivní opatření a postupné zlepšování procesů jsou klíčem k vysoce hodnotným výrobkům a nulové chybovosti.

Jedním z důležitých cílů pro společnost je také ochrana životního prostředí. Tento cíl je uplatňován a sledován ve všech oblastech a procesech společnosti. Společnost se plně zaměřuje na inovace, které nejsou škodlivé pro životní prostředí jak z hlediska výrobků, tak i z hlediska postupů při jejich výrobě.

Společnost plně respektuje a dodržuje platnou legislativu související s životním prostředím, spolupracuje se státní správou, zajišťuje informovanost zaměstnanců, zákazníků i dodavatelů. Snaží se snižovat materiálovou a energetickou náročnost výroby, omezovat vznik odpadů a tím neustále snižovat negativní vlivy činnosti společnosti na životní prostředí.

1.3.1 Politika jakosti

Politika jakosti je ve firmě AEV rozvíjena a uplatňována pomocí systému managementu jakosti. Za poskytnutí důkazů o uplatňování systému managementu jakosti je odpovědná porada vedení a jeho efektivnost je neustále zlepšována.

Hlavními důkazy jsou:

- interní sdělování o důležitosti plnění požadavků zákazníka, stejně jako plnění zákonných požadavků,
- stanovováním a naplňováním politiky jakosti,
- stanovováním a plněním cílů jakosti,
- stanovováním a plněním programu neustálého zlepšování procesů systému managementu jakosti,

- prováděním přezkoumání systému managementu jakosti poradou vedení organizace
- zajišťováním potřebných zdrojů.

Všechny cíle a kroky managementu musí být zaměřeny na spokojenost zákazníka. V organizaci je zpracován organizační řád, který mj. stanovuje povinnosti pravomoci managementu a všech funkčních míst organizace a také schéma interní komunikace mezi jednotlivými útvary organizace. Organizační řád představuje ve firmě organizačně řídicí dokument a za jeho zpracování a řízení odpovídá porada vedení. Povinnosti a pravomoci jsou na jednotlivé zaměstnance přenášeny formou Popisu práce funkčního místa. Jednoznačně stanovené a přidělené povinnosti a pravomoci jsou nejdůležitějším předpokladem pro funkčnost systému managementu jakosti v organizaci.

Porada vedení organizace je odpovědná za stanovení, zdokumentování a vyhlášení Politiky jakosti. Politika odpovídá záměrům organizace v oblasti systému managementu jakosti a je 1 x ročně přezkoumávána z hlediska aktuálnosti ve vztahu k systému managementu jakosti.

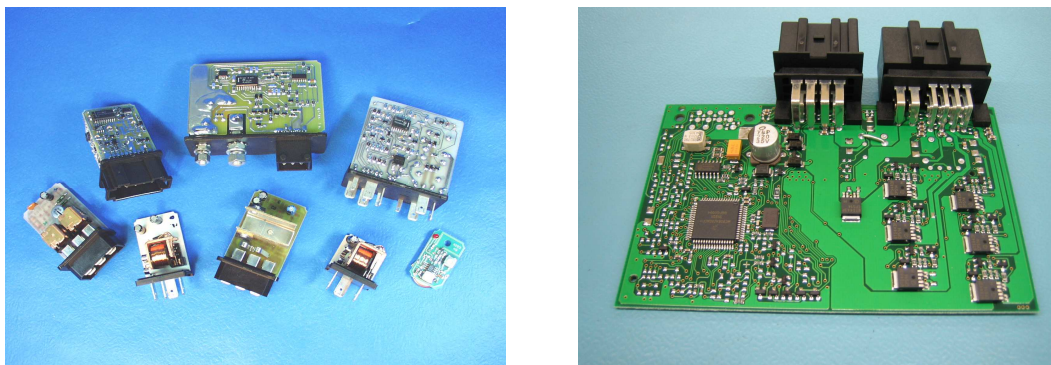
1.4 Vývoj nových výrobků a technologií

AEV disponuje vlastními vývojovými kapacitami s dlouholetými zkušenostmi v oblastech návrhů elektronických obvodů, návrhů plošných spojů, návrhů testovacích zařízení, návrhů plastových a kovových dílů.

Kvalita pracovníků vývoje a jejich flexibilita umožňuje pružně reagovat na požadavky zákazníků. Nová produktová řešení jsou vyvíjena s cílem snížení nákladů, dosažení lepších technických vlastností a vysoké spolehlivosti. Týmové řešení úkolů vede k dosažení optimálních návrhů, které prochází požadovanými ověřovacími zkouškami již ve fázi vývoje a dále jsou připravovány do sériové výroby v firmě AEV.

Vývoj nových produktů je zaměřen zejména na přístroje karosářské elektroniky, regulační servosystémy pro letadla, aplikovanou elektroniku a zákaznické požadavky.

Na obrázku 1.1 jsou uvedeny některé výrobky vývoje a výroby automobilové a letecké elektroniky.



Obr. 1.1 Výrobky automobilové a letecké elektroniky. Zdroj: *Prezentace společnosti AEV z roku 2007.*

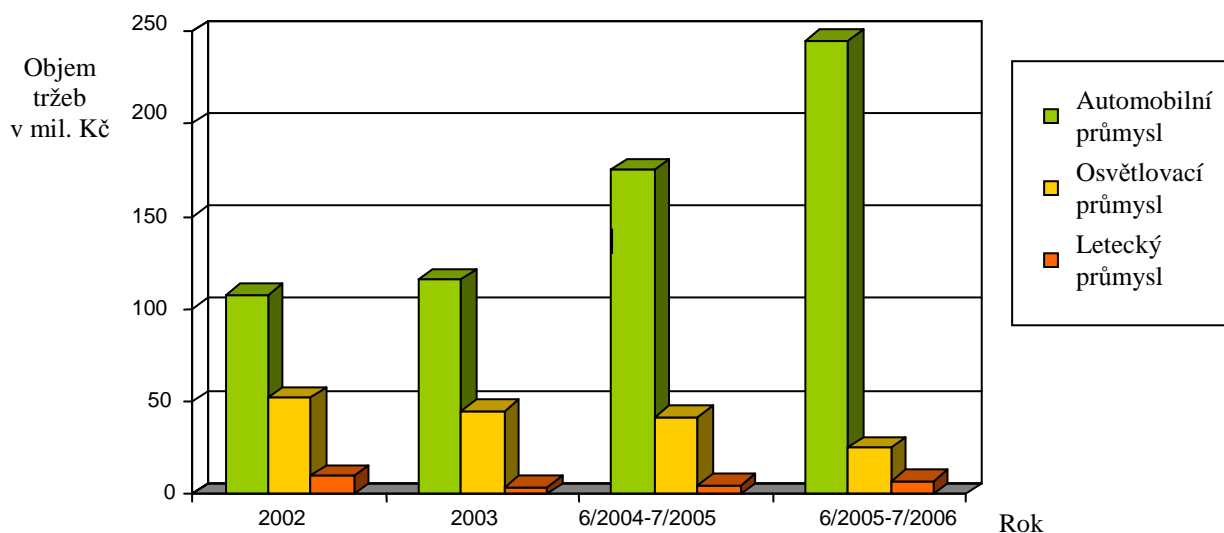
Mezi hlavní dodavatele společnosti AEV patří: EBV elektronik, Tygr Electronics Logistic AG, Gatema s. r. o., Microchip Technology Ireland, DHL Express s. r. o., Toptrans, Gudeco Elektronik GmbH, Henkel ČR s. r. o., Arrow Central Europe GmbH, Fortell s. r. o., Spoerle Electronic GmbH.

1.5 Zákazníci a odbyt

AEV nabízí svým zákazníkům vývoj a výrobu elektronických dílů a komponentů s cílem dosažení očekávaných cen při dodržení vysoké kvality a termínů. Jejím heslem je "dělat ihned vše pro zákazníka". Tento závazek umožnil AEV stát se dodavatelem mnoha světových výrobců. Nejvíce výrobků dodává společnost pro automobilový průmysl a to nejen pro automobily osobní ale i nákladní. Dalšími zákazníky jsou výrobci autobusů, traktorů a letadel.

Mezi zákazníky firmy AEV patří např. Škoda Auto, Volkswagen, Westfalia, Aero Vodochody, Johnson Controls, Delphi Packard Electric, Alcoa Fujicura, Tatra atd. Firma AEV věří ve vyvíjející se silné dlouhodobé vztahy se stávajícími zákazníky, kterým poskytuje technické zázemí pro nové produkty a inovace na nejvyšší technické úrovni.

Na obrázku 1.2 je zobrazen vývoj tržeb v letech 2002 - 2006 v hlavních výrobních oborech.



Obr. 1.2 Tržby v letech 2002 - 2006 v hlavních výrobních oborech.

Zdroj: Prezentace společnosti AEV z roku 2007.

1.6 Hodnocení spokojenosti zákazníků

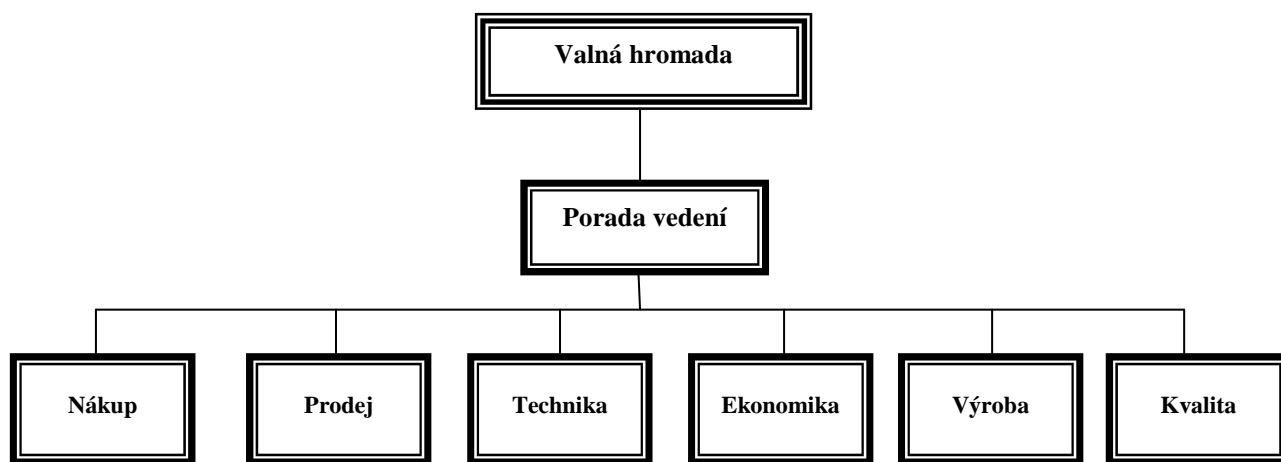
Spokojenost zákazníka představuje pro společnost AEV měřítko trhu, ukazující, do jaké míry poskytovaný výkon firmy odpovídá očekávání zákazníka. Hodnocení spokojenosti je výsledkem subjektivního procesu zákaznicka porovnávání jeho očekávání s vnímanými výkony. Trvalá spokojenost zákazníků je ve společnosti AEV výsledkem důsledně uplatňované orientace na zákazníka. Spokojenost zákazníků pomáhá k lepšímu uplatnění výrobků na trhu a tím přispívá k dlouhodobému zajištění existence.

Proces analýzy spokojenosti zákazníků probíhá v rámci Demingova cyklu PPPP – PLÁNUJ – PROVEĎ – PROVĚŘ – POKRAČUJ = ZLEPŠOVÁNÍ. Dlouhodobě má neustálé zlepšování dosahovat více než spokojenosti – až nadšení zákazníků s cílem trvalého partnerství zákazníka a dodavatele. Analýza spokojenosti zákazníků umožňuje společnosti odhalovat silné a slabé stránky obchodních procesů, zjišťovat potenciál pro zlepšování, poskytovat poznatky o vlastním postavení na trhu (benchmarking), vnímat dodavatele z pohledu zákazníka, ukazovat potenciál budoucího rozvoje.

V rámci měření spokojenosti zákazníka se měří jakost výkonů firmy, kterou zákazník skutečně vnímá. Berou se v úvahu všechny příslušné vlivy v celém řetězci vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem, jako např. plnění technických specifikací, plnění termínů, cenu, servis i jakost vzájemného styku. Měření se provádí s ohledem na stanovené cíle a těžiště v síti dodavatelských vztahů mezi výrobcí automobilů a jejich dodavateli a může se v případě potřeby rozšířit i na konečné spotřebitele.

1.7 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti AEV je valná hromada, ve které jsou zastoupeni jednotliví vlastníci. Porada vedení je tvořena 4 majiteli a 2 vrcholovými manažery. Jejím hlavním posláním je řídit činnost společnosti AEV. K jednání jménem společnosti jsou oprávněni 3 jednatele. Společnost se skládá ze šesti útvarů – útvar nákupu, útvar prodeje, útvar techniky a vývoje, ekonomický útvar, útvar výroby a útvar kvality. Organizační struktura je znázorněna na obrázku 1.3.



Obr. 1.3 Schéma organizační struktury. Zdroj: *Prezentace společnosti AEV z roku 2007.*

2 Teoreticko-metodologická východiska řešení problematiky

Problematicke logistiky se v současné době dostává velká míra pozornosti. Je to důsledek liberalizace světového obchodu, pokračující exploze ve vývoji informačních technologií, pokračující globalizace světového trhu, jež vede ke vzniku podniků operujících na celosvětové bázi, a konečně i důsledek orientace podniků na oblast kvality a spokojenosti zákazníků.

P. Pernica uvádí ve své knize „Logistika pro 21. století“ [7] první skutečnou definici logistiky, která vznikla v USA v roce 1964: **Logistika je** „proces plánování, realizace a kontroly účinného nákladově úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby.“ (Ballou, 1972)¹

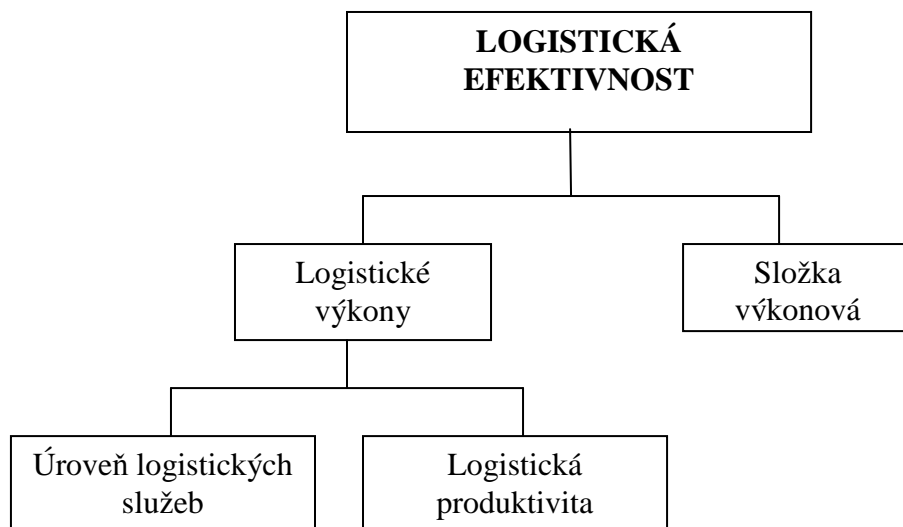
Podle [8] je základním cílem logistiky optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník je nejdůležitějším článkem celého řetězce. Od něj vychází informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a s ní souvisejících dalších služeb. U zákazníka také končí logistický řetězec zabezpečující pohyb materiálů a zboží.

P. Macurová a N. Klabusayová [6] uvádějí, že logistické cíle spočívají v co nejefektivnějším překonání prostoru a času při uspokojování požadavků po produktech. Jde tedy o zajištění logistické efektivnosti, která je složkou celkové efektivnosti podniku. Logistické cíle se rozpadají do dílčích cílů, které jsou vzájemně propojeny:

- výkonovým cílem je dosažení potřebné úrovně logistických služeb současně s vysokou produktivitou v logistice,
- nákladovým cílem je fungování logistické sítě při přijatelných celkových nákladech.

¹ Ballou, R. H. : Business Logistics Management. Prentice-Hall Inc., New Jersey 1974.

Schematicky je struktura logistických cílů vyjádřena na obrázku 2.1.



Obr. 2.1 Struktura logistických cílů. Zdroj: Macurová P.; Klabusayová N. /5, s. 14/.

V [8] je uvedeno dělení logistických cílů podle oblasti jejich působení na vnější a vnitřní logistické cíle.

Vnější logistické cíle se zaměřují na uspokojování přání zákazníků, kteří je uplatňují na trhu. Do této skupiny je možno zařadit:

- zvyšování objemu prodeje,
- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek a
- zlepšování pružnosti logistických služeb.

Vnitřní cíle logistiky se orientují na snižování nákladů při dodržení splnění vnějších cílů. Jde o náklady na zásoby, dopravu, manipulaci a skladování, na výrobu a řízení.

2.1 Pojetí služeb zákazníkům

Služby poskytované zákazníkovi zahrnují podle M. Christophera [2] veškerý kontakt kupujícího s dodavatelem a jsou jak materiální, tak i nemateriální povahy. Služby zákazníkům představují nový konkurenční prostor. V případě standardního

produktu mohou znamenat příležitost, jak jej odlišit od ostatních, pro celkovou nabídku firmy zase možnost, jak vyhovět specifickým požadavkům zákazníků.

Úroveň logistického systému podniku je zákazníky vnímána prostřednictvím rozsahu a kvality jím poskytovaných služeb. Co se odehrává uvnitř hranic logistického systému, jaké úsilí tam bylo vyvinuto, kolik změn tam bylo uskutečněno, jak velké částky proinvestovány, zákazníkům zůstane lhostejné, pokud sami nepocítí pozitivní změnu ve službách. Služby zákazníkům jsou tedy pro podnik a pro jeho logistický systém klíčovou oblastí.

V [7] je uvedeno, že evropské prameny jako předpoklad úvah o službách zákazníkům zdůrazňují disponibilitu výrobků, tj. záruku, že výrobek požadovaný zákazníkem je na skladě nebo může být ve slíbené lhůtě vyroben. Za složky služeb zákazníkům a zároveň za kritéria kvality těchto služeb považují:

- spolehlivost dodání,
- úplnost dodávek,
- přiměřené dodací lhůty,
- poskytované předprodejní a poprodejní služby.

U zákazníků se vysoká spolehlivost dodání, úplnost dodávek a krátké lhůty dodání projevují ve zmenšené potřebě vytvářet zásoby a ve snížení jejich nákladů. Mezi předprodejní a poprodejní služby patří: instalování výrobku u zákazníka, dodávky náhradních dílů a servisní služby, poskytování technické dokumentace k výrobku apod. K těmto složkám služeb zákazníkům přistupují ještě kvalita distribuce a poskytování informací. Kvalita distribuce se projevuje minimálním počtem nesprávných zásilek, jejich nepoškozením, nechybějícími nebo nezpožděnými doklady k zásilkám apod. Poskytované informace zákazníkům se vztahují k místu, kde se zásilka na cestě právě nachází, k přesné době jejího dodání – přistavení vozidla k vykládce atd.

2.2 Úroveň logistických služeb

Úroveň logistických služeb odráží kvalitativní stránku logistických výkonů. Podle P. Macurové a N. Klabusayové v publikaci „Praktikum z logistického managementu“ [6] lze úroveň logistických služeb považovat za součást celkové jakosti

poskytovaného produktu, která se projevuje v attributech pohybu produktu v prostoru a čase.

Za charakteristiky úrovně logistických služeb lze podle [6] považovat zejména:

- rychlost uspokojení požadavku,
- spolehlivost dodací lhůty,
- stupeň pohotovosti dodávek,
- shodu s požadavky na množství, uchování užitečných vlastností, místo dodání, způsob dopravy, charakter manipulačních jednotek, způsob balení,
- flexibilitu reakce na neobvyklé a neočekávané požadavky,
- přesnost, úplnost a včasnost průvodní dokumentace o dodávaném produktu,
- sledovatelnost stavu řešení požadavku.

2.3 Diferenciace logistických služeb podle zákazníků

Pernica v [7] uvádí, že je nutno při zákaznických preferencích rozlišovat, o jaký druh zákazníka se jedná. Je-li zákazníkem konečný spotřebitel, maloobchodní nebo velkoobchodní firma, je jasné, že pro něj bude úroveň služeb zákazníkům stejně významná jako cena výrobku včetně poskytnutých služeb. Zákazník ve sféře výrobní spotřeby, například finální výrobce, má ale jiné požadavky a úroveň služeb zákazníkům je pro něj důležitější než cena: oč horší by byla spolehlivost jeho dodavatelů, úplnost jejich dodávek nebo o co delší by byly jejich lhůty dodání, o to pružnějším by se musel chtít nechtít stát on sám, aby vyrovnal nepravidelnosti na svých vstupech a neohrozil své vlastní dodávky zákazníkům, respektive o to vyšší hladinu zásob nakupovaných materiálů by musel udržovat v rozporu se zásadami hospodárnosti.

Podle [2] je důležité pro podnik poznat specifické potřeby, které jsou kladeny na kvalitu služeb jednotlivými tržními segmenty a přizpůsobit jim svou logistiku. Většina firem působících v různých odvětvích ekonomiky zjišťuje, že diferenciace na základě poskytování jedinečných služeb zákazníkům zároveň představuje příležitost, jak se vyhnout cenové válce. Přestože na každém trhu najdeme zákazníky, kteří se orientují zejména podle cen, najdeme zde také velký počet zákazníků rozhodujících se podle úrovně služeb.

2.4 Výnosnost zákazníků

Kapitolu 2.4 jsem zpracovala podle [5]. Všichni zákazníci pro nás nejsou stejně výnosní. Zpravidla si však otázku o výhodnosti zákazníků buď nepokládáme vůbec, anebo nemáme dostatek informací, anebo nevolíme správná kritéria pro zhodnocení zákazníků. Často si nepřipouštíme, že někteří zákazníci pro nás nejsou výhodní, anebo „nevýhodné“ zákazníky vytipujeme nesprávně – na základě intuice či údajů o objemu tržeb.

Z analýz provedených a zveřejněných některými velkými firmami či poradenskými organizacemi vyplývají podobné závěry. Lze je zobecnit do následujícího rámce:

- Jen 5 – 15 % všech zákazníků generuje 100 % čistého zisku.
- 50 – 60 % zákazníků je neziskových.
- Ziskoví zákazníci vytvářejí 70 – 90 % tržeb.
- Obsluha neziskových zákazníků vede ke 35 – 45 % nákladů našich procesů.
- Neziskoví zákazníci spotřebují 25 – 55 % celkových zdrojů.
- 25 – 45 % všech zákazníků spotřebuje 12 – 28 % všech zdrojů a současně se podílí jen 1 - 5 % na tržbách.
- Více zdrojů je spotřebováno velmi malými neziskovými zákazníky než všemi ziskovými zákazníky.

2.4.1 Práce se zákazníky jako s portfoliem

Přístup k zákazníkům by měl být diferencován. K zákazníkům bychom neměli přistupovat jako k jednotvárné množině, nýbrž pracovat s nimi jako s portfoliem. K tomuto účelu potřebujeme znát odpovědi zejména na následující otázky:

- Zohledňujeme vyšší náročnost obsluhy zákazníka také v ceně?
- Kolik z našich zákazníků nám přináší zisk?
- Jak hodně jsme závislí na našich nejvýnosnějších zákaznících?
- Je možno získat více těch zákazníků, kteří významně přispívají k zisku?
- Kteří ze zákazníků jsou nevýnosní?
- Proč jsou nevýnosní?

- Jakou část našich zdrojů spotřebovávají nevýnosní zákazníci?
- Musíme skutečně obsluhovat každého zákazníka?

2.4.2 Odlišnosti v nárocích na obsluhu zákazníků

Je-li zákazník výnosný či nevýnosný, závisí na skutečných nákladech na zajištění produktu pro konkrétního zákazníka a také na ceně, za kterou tomuto zákazníkovi prodáváme. V praxi se často používají ceny paušální, které odlišnosti v nákladech nezohledňují. Mohou však i existovat jiné taktické či strategické důvody pro to, že zákazníkovi do ceny nepromítáme veškeré náklady, resp. připouštíme nízkou ziskovost. Častější je však případ, že náklady na obsluhu jednotlivých typů zákazníků neznáme, anebo používáme nákladových údajů, které jsou silně zkreslené a mohou vést k naprosto nesprávným soudům. Toto nebezpečí vzniká zejména u kalkulací plných nákladů při rozvrhování režii a kalkulování zisku.

2.4.3 Logistický mix pro různé zákazníky

Odlišnosti v nákladech na obsluhu různých zákazníků souvisejí s tzv. logistickým mixem. Často dodáváme různým zákazníkům zdánlivě tentýž výrobek. Výrobky mohou být totožné z hlediska jejich základních funkcí, avšak v organizaci jejich výroby, manipulace, dopravy a dalších doprovodných služeb mohou být výrazné odlišnosti podle specifických požadavků zákazníků. Podle P. Macurové [5] je proto třeba rozlišovat mezi:

- ❖ standardním průchodem požadavku logistickým řetězcem, kdy můžeme činnosti pro různé zákazníky provádět běžným způsobem, společně pro různé zákazníky (používáme společné logistické kanály),
- ❖ a mezi speciálními průchody různých typů požadavků logistickým řetězcem nebo jeho částmi.

Zatímco standardním požadavkům odpovídají standardní náklady, speciální požadavky vedou zpravidla k vyšším nákladům. Požadavky zákazníků, jak uvádí P. Macurová v [5], se mohou lišit v řadě znaků logistického mixu:

- ve velikosti objednávky,
- v typu a jakosti použitého materiálu,

- v povrchové úpravě (např. v typu nátěru, druhu laku, barevném provedení apod.)
- ve způsobu značení výrobku nebo jeho částí (v obsahu značení, v umístění identifikačních znaků na výrobku, v technologii značení apod.),
- v počtu a typech zkoušek jakosti a jejich zařazení v technologickém procesu,
- ve způsobech manipulace a skladování,
- ve způsobech balení (druh obalu, způsob fixace výrobku v obalu),
- v typu dopravního prostředku, v distribuční cestě (přímé dodávky, společný rozvoz více zákazníkům, dodávky přes skladové mezistupně apod.),
- ve vzdálenosti k zákazníkovi,
- v rozsahu a podrobnosti informací požadovaných před sjednáním smlouvy,
- v typech dokladů a v technice přenosu informací v kontaktu s dodavatelem (telefon, fax, Internet, doručování poštou apod.)
- v platebních lhůtách,
- ve způsobech placení a v dalších znacích.

2.4.4 Náklady na nestandardní požadavky

I zdánlivě nevýznamné odlišnosti (např. komunikace se zákazníkem přes internet versus komunikace přes telefon při sjednávání zakázky) se mohou odrazit významně v nákladech na administrativu, v nárocích na čas odborných referentů i manažerů apod.

Náklady spojené se speciálním požadavkem zákazníka jsme schopni odhalit, odpovíme-li si na otázky: „Kterým nákladům můžeme předejít, jestliže tato speciální kombinace „produkt / zákazník / způsob průchodu logistickým řetězcem“ již nebude nadále zajišťována?“ Tedy jestliže již nebudeme přijímat požadavky tohoto typu? Tyto náklady lze nazvat relevantními. Jsou relevantní vzhledem k různým variantám průchodu požadavku logistickým řetězcem.

Všechny zvláštnosti spojené s konkrétním zákazníkem je potřeba identifikovat, zajistit jejich splnění, vyjádřit v nákladech a zvážit, do jaké míry je promítnout v ceně.

Jestliže bychom vyčíslili náklady, v nichž se obsluha jednotlivým typů zákazníků liší, a srovnali s cenou produktu, můžeme dospět k poznatku, že někteří zákazníci jsou velmi málo výnosní, nebo dokonce ztrátoví. Překvapivě můžeme zjistit,

že mezi nimi jsou i takoví, které jsme dosud považovali za „životně důležité“ z hlediska objemu prodeje. Proto se neobejdeme bez analýzy výnosnosti zákazníků.

2.5 Postup analýzy zákazníků

Chramosta uvádí ve své knize „Prodej?“ [1], že obchodník při práci se zákazníky nemůže věnovat každému z nich stejný prostor. Z tohoto důvodu je nezbytné zákazníky rozdělit do skupin podle důležitosti. Rozdělení tedy provádíme z důvodu snadnější komunikace, časové úspory a efektivy práce. Jedním z nejužívanějších způsobů je rozdělení zákazníků na A, B, C.

2.5.1 Analýza zákazníků ABC

Při ABC analýze vycházíme podle [1] především z historických údajů a předpokládaného potenciálu do budoucna. Pro usnadnění používáme tzv. Paretovo pravidlo (pravidlo 80/20), které hovoří v obecné rovině o tom, že 80 % obratu, respektive zisku firmy tvoří 20% zákazníků.

Paretova analýza umožňuje rozpoznat, které faktory zkoumaného jevu patří mezi životně důležitou menšinu, a které jsou součástí méně významné většiny. Jestliže budeme pečlivě pracovat se životně důležitou menšinou, můžeme dosáhnout velmi významných efektů.

D. Chramosta uvádí v [1], že v případě uplatnění Paretova principu u analýzy zákazníků, můžeme rozdělit zákazníky do tří skupin (popřípadě i do více skupin) takto:

Zákazníci typu A – malá skupina klíčových zákazníků. Věnujeme jim nejvíce času a snažíme se intenzivně rozvíjet naši spolupráci. V této skupině se intenzivně snažíme o navázání nadstandardních vazeb a rozvoj daného zákazníka.

Zákazníci typu B – tato skupina obsahuje více zákazníků než skupina A, ale již s podstatně menším významem.

Zákazníci typu C – patří sem velké množství méně důležitých příležitostných zákazníků. Není-li z jejich strany snaha o rozvoj a potenciál k posunu do vyšší kategorie, věnujeme jim nejméně času.

2.5.2 Ukazatelé pro zjištění výnosnosti zákazníka

D. Chramosta uvádí ve své knize [1] dva typy kritérií pro rozdělení na ABC:

1) Jediným kritériem je finanční objem (obrat, tržby).

Tento systém je nejjednodušší. Z obchodní statistiky jsou rozdělení stávající zákazníci podle obratu. Vybere se 20 % největších a zařadí se do kategorie A. Následujících 30 – 40 % figuruje v kategorii B a zbytek se přiřadí do C. Při práci s těmito skupinami je potřeba zohlednit neustálý vývoj. Je třeba si uvědomit, že se odběry zákazníků neustále mění.

2) výběrových kritérií je více

Při rozhodování o zařazení zákazníků do jednotlivých kategorií můžeme stanovit tato kritéria:

- tržby nebo obrat,
- marže, hrubý zisk,
- potenciál zákazníka,
- odebíraný sortiment,
- platební podmínky a platební disciplína aj.

Podle P. Macurové jak uvádí v [5] je třeba při analýze zákazníků skloubit nejméně dvě hlediska, kterými mohou být:

- ❖ podíl na tržbách,
- ❖ podíl na příspěvku na zisku.

Zařadit zákazníky do skupin jen na základě jejich podílu na tržbách nestačí. Existují totiž zákazníci, kteří jsou velcí z hlediska odebíraného množství, avšak z nějakých důvodů jsou pro nás ztrátoví. V maloobchodní praxi je častým zvykem zainteresovat prodejce na velikosti obratu. Jestliže však nezohledníme přínos zákazníka k zisku, pak tento postup sice povede ke zvýšení obratu, avšak nemusí dojít ke zvýšení zisku, anebo dokonce dojde k jeho poklesu.

Kdybychom v analýze výnosnosti zákazníků pracovali s jednotkovým ziskem zjištěným z kalkulace plných nákladů, nedostaneme správnou informaci, protože velikost jednotkového zisku není fixní, nýbrž závisí na objemu produkce. Proto není

podíl zisku v ceně vhodným ukazatelem. Kalkulace plných nákladů tuto skutečnost nezohledňuje. Navíc často rozpočítává režijní náklady podle nevhodných základů.

Vhodnějším ukazatel pro zjištění výnosnosti zákazníka je proto příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku (nazývaný také stručně příspěvkem na úhradu, krycím příspěvkem nebo příspěvkem k zisku).

Příspěvek na úhradu fixních nákladů se stanoví jako rozdíl ceny a variabilních nákladů. Čím více položek variabilních nákladů se nám podaří identifikovat v dosavadních režiiích a přiřadit je ke konkrétním činnostem, tím větší vypovídací schopnost bude mít vypočtený příspěvek na úhradu.

3 Analýza současného stavu

V této kapitole jsem se zaměřila na činnost obchodního oddělení, které plní velmi důležitou roli při jednávání se zákazníkem. Dále jsem se zabývala objasněním struktury zákazníků společnosti AEV. A nakonec jsem popsala současný přístup firmy AEV k hodnocení zákazníků. Analýzu jsem zpracovala především z informací získaných prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

3.1 Popis funkcí obchodního oddělení

Obchodní oddělení je ve společnosti AEV rozděleno na 3 úseky: prodej, nákup a expedici. Tyto úseky při vyřizování zakázek pro jednotlivé zákazníky úzce spolupracují s úsekem techniky, výroby a kvality. Na obchodním oddělení působí vedoucí obchodního oddělení, který se stará o celkový chod tohoto oddělení a zároveň řeší případné nesrovnalosti a problémy, které vzniknou na tomto oddělení.

1. úsek: Prodej

Přímý kontakt se zákazníky je zajišťován prostřednictvím úseku prodeje, kde působí vedoucí, dvě referentky a obchodní zástupce. Vedoucí tohoto úseku je jak vedoucím, který zajišťuje chod celého úseku, tak i současně obchodním zástupcem pro zákazníky z České republiky, se kterými je v neustálém kontaktu a uzavírá s nimi smlouvy na požadované zakázky. Do jeho náplně práce patří také vyhledávání nových potencionálních zákazníků a analýza situace ve vybraném regionu. V některých případech se stará také o koordinaci dodávek a řeší vzniklé problémy nebo nestandardní situace. Společně s vedoucím pracovníkem z úseku techniky řeší nabídky od zákazníků na vývoj nových výrobků a vyhodnocují, zda bude možné pro zákazníka výrobek v daný čas a cenu, kterou zákazník požaduje vyvinout. Podílí se také na tvorbě cen pro jednotlivé zákazníky.

O zahraniční zákazníky především z Německa se stará jeden obchodní zástupce, který působí přímo v Německu a může tak být s nimi v neustálém kontaktu. Do jeho náplně práce patří především vyhledávání nových příležitostí pro odbyt a vyjednávání se stávajícími zákazníky o dalších možných zakázkách.

Dále na úseku prodeje pracují dvě referentky, které zpracovávají jednotlivé odvolávky od zákazníků na požadované množství výrobků, domlouvají se s nimi na termínech dodání a podmínkách splatnosti faktur. Tyto referentky se starají také o koordinaci jednotlivých zakázek tak, aby byly výrobky v požadovaný termín k dispozici pro zákazníka.

2. úsek: Nákup

Na tomto úseku působí vedoucí nákupu a 2 referenti nákupu. Vedoucí řídí chod tohoto úseku a řeší případné vzniklé problémy. Do jeho náplně práce patří také vyhledávání vhodných dodavatelů a jejich vyhodnocování podle zvolených kritérií. Referenti nákupu se starají o nákup a zajištění požadovaného množství materiálu pro výrobu a objednávají vhodnou dopravu na dané termíny. Jejich úkolem je také přijímat veškerý materiál od dodavatelů a vést jeho evidenci. Při této práci jim pomáhá několik pracovníků ve skladu.

3. úsek: Expedice

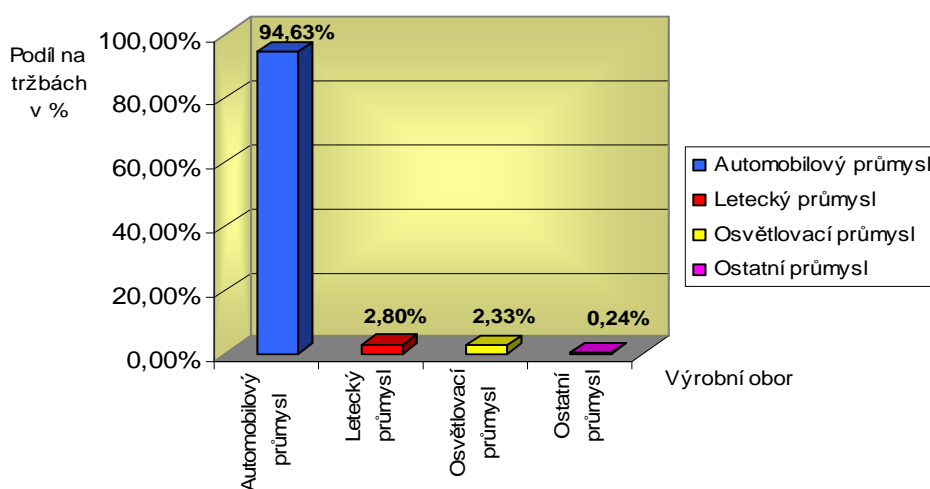
Posledním úsekem obchodního oddělení je expedice, která má na starosti chod skladu hotových výrobků a vychystávání zboží z tohoto skladu pro odběratele. Pracovníci tohoto úseku vedou celkovou evidenci hotových výrobků a připravují je na palety k odběru pro zákazníky. Pokud nejsou výrobky zabaleny už ve výrobě, mají na starosti pracovníci tohoto úseku výrobky zabalit do zákazníkem požadovaného obalového materiálu dle platných předpisů.

3.2 Struktura zákazníků společnosti AEV

Struktura zákazníků společnosti AEV je tvořena převážně automobilovými výrobními podniky, kterým jsou výrobky dodávány přímo do výroby nebo k montáži. Tyto podniky je používají k dalšímu zpracování ve svém výrobním procesu. Další skupinu tvoří velkoobchody, které dodávají nakupované součástky konečnému zákazníkovi. Velmi malý podíl na celkovém počtu zákazníků představují koneční zákazníci.

3.2.1 Analýza podle výrobních oborů zákazníků

Mezi hlavní výrobní obory zákazníků patří automobilový průmysl, letecký průmysl a osvětlovací průmysl. Největší podíl na tržbách tvoří zákazníci z automobilového průmyslu a to téměř 95 %. Zákazníci z oblasti leteckého průmyslu se podílejí na celkových tržbách 2,80 %. Osvětlovací průmysl představuje pouze 2,33 % z obrátu a zákazníci vyrábějící ostatní průmyslové výrobky tvoří zanedbatelnou část tržeb a to 0,24 %. Graficky jsem podíl zákazníků v jednotlivých výrobních oborech zpracovala do obrázku 3.1.

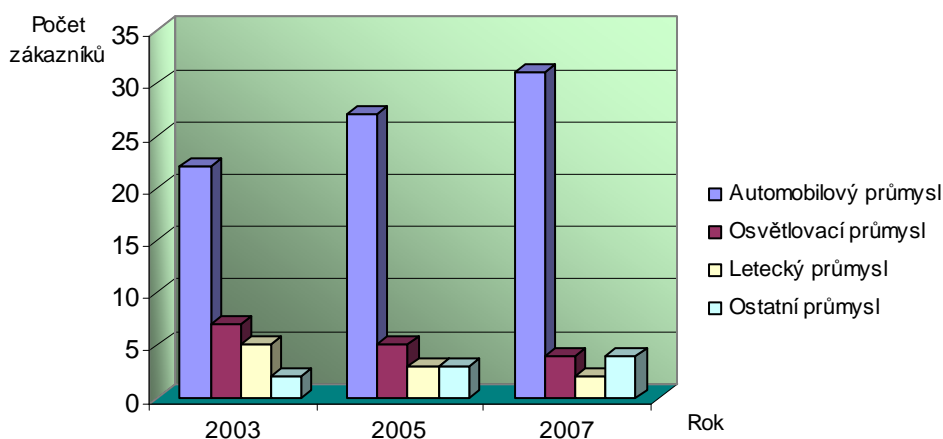


Obr. 3.1 Podíl zákazníků na tržbách podle oboru činnosti. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.2.2 Analýza vývoje počtu zákazníků

Počet a struktura zákazníků společnosti AEV se v jednotlivých letech měnila. Zatímco v roce 2003 se starala o 36 zákazníků, v roce 2007 jejich počet vzrostl už na 41. V průběhu let se měnil i počet zákazníků v jednotlivých výrobních oborech. Vývoj počtu zákazníků v jednotlivých letech jsem zpracovala do grafu, který je znázorněn na obrázku 3.2, a ze kterého vyplývá, že v posledních letech dochází k nárůstu počtu zákazníků z automobilového průmyslu, zatímco v leteckém a osvětlovacím průmyslu dochází k jejich poklesu. Tento trend je u společnosti AEV způsoben především přesunem automobilní výroby ze západních zemí směrem na východ a zároveň také posílením výroby součástek automobilového průmyslu v České republice. Tento vzrůstající podíl zákazníků z automobilového průmyslu

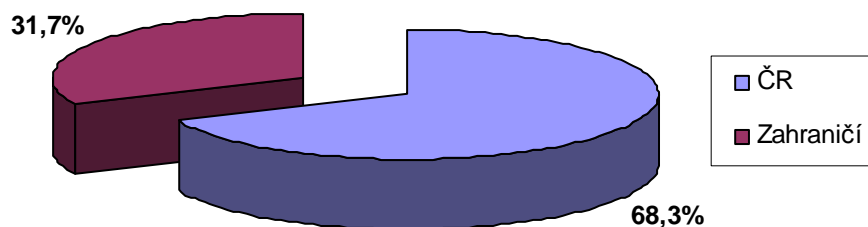
považují za problém, neboť takto jednostranně zaměřená firma by mohla mít v budoucnosti problémy s odbytem, pokud by došlo k cyklickému poklesu automobilové výroby a nebo přesunu výroby automobilů směrem na východ.



Obr. 3.2 Vývoj počtu zákazníků podle oboru činností. Zdroj: Vlastní zpracování.

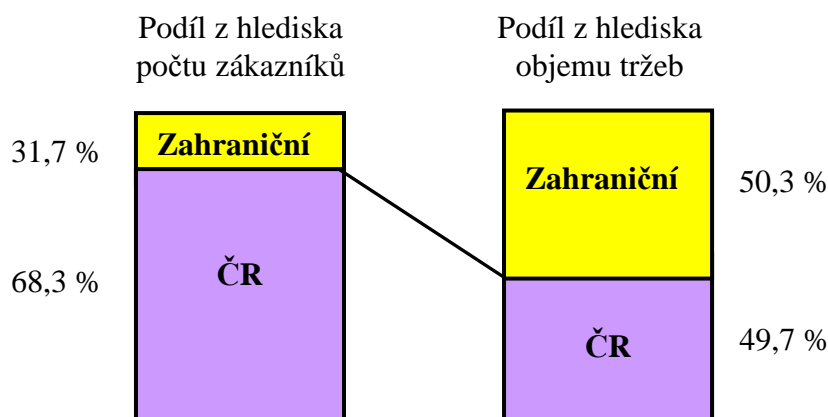
3.2.3 Struktura tuzemských a zahraničních zákazníků

Odběratelé společnosti AEV jsou jak z tuzemska tak i ze zahraničí. Podíl zahraničních zákazníků je asi 31,7 %, přičemž většina z nich je ze států EU. Mezi tyto státy se řadí především Německo, Slovensko, Itálie a Polsko. Nejpočetnější skupina zahraničních zákazníků je z Německa., kteří se i významně podílejí na celkovém objemu tržeb společnosti AEV. Mimo území Evropské unie dodává jednomu zákazníkovi z Číny. Podíl zákazníků z ČR a ze zahraničí jsem zpracovala do obrázku 3.3, ze kterého je patrné, že většinový podíl tvoří zákazníci z ČR a to 68,3 %.



Obr. 3.3 Podíl českých a zahraničních zákazníků. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tomuto podílu, ale neodpovídá podíl na celkovém objemu tržeb, neboť zahraniční zákazníci se podíleli 50,3 % a zákazníci z ČR 49,7 %. Z čehož vyplývá, že menší podíl zákazníků ze zahraničí vytvořilo téměř stejný objem tržeb jako zákazníci z ČR. Tento nesoulad mezi procentním podílem zákazníků ze zahraničí a z ČR a jimi vytvořenými objemy tržeb jsem zpracovala do obrázku 3.4.



Obr. 3.4 Nesoulad mezi podílem počtu zákazníků a podílem na tržbách.
Zdroj: Vlastní zpracování.

3.3 Dosavadní přístup firmy AEV k zákazníkům

Hodnocení zákazníků ve firmě AEV je prováděno jednou ročně a to na základě ročního objemu tržeb a objemu přidané hodnoty. Firmu spíše než hodnocení jednotlivých zákazníků zajímá celkové ekonomické výsledky, které jsou hodnoceny na pravidelných měsíčních poradách vedení firmy. Detailnější vyhodnocování jednotlivých zákazníků není prováděno ani vedoucím obchodního oddělení, takže firma nemá přehled o přínosu jednotlivých zákazníků k hospodářským výsledkům firmy. Dosavadní hospodářské výsledky firmy, kdy dosahovala ročního zisku z obrátu 10 – 17 % je k tomu ani nenutilo. Snahou firmy bylo naplnit výrobní kapacitu, která je naplněna ze 2/3. Ve firmě nejsou stanovena jasná kritéria pro hodnocení zákazníků ani množství služeb, které jsou ve firmě poskytovány jednotlivým zákazníkům. Stává se tak, že u zákazníků, kteří mají nízkou přidanou hodnotu a vysoké požadavky na výrobu a logistiku dochází k tomu, že nepřinášejí žádný zisk, ba naopak jej mohou snižovat. Ve společnosti není používána přesná metodika kalkulací ceny, což považují

za velký problém, neboť nákladovost jednotlivých zákazníků nemusí být zohledněna v ceně výrobků. Cena výrobků je určována především na základě vyjednávání se zákazníkem a trhem. V ceně jsou zohledněny náklady na přímý materiál a připočítána určitá výše celopodnikových režii. Ve výrobním podniku jako je společnost AEV je velice obtížné nákladově ohodnotit rozdílné požadavky jednotlivých zákazníků a mnohdy tyto náklady ani nejdou v režii vyjádřit.

O přijetí nové zakázky rozhoduje vedoucí obchodního oddělení společně s vedoucím pracovníkem úseku techniky. Tito se při posuzování nové zakázky rozhodují na základě několika kritérií. Mezi tato kritéria patří:

- technická náročnost vývoje a výroby výrobku,
- představa zákazníka o velikosti zakázky a ceně,
- posouzení ekonomické ziskovosti zakázky,
- informační vazby na zákazníka,
- termíny dodání,
- požadavky na dopravu.

Nejdůležitějšími kritérii přijetí zakázky jsou technické možnosti vývoje výrobku, jeho výroby a cenová nabídka zákazníka. O možnostech vývoje výrobku rozhoduje vedoucí technického oddělení, který řídí celý úsek vývoje. Ten na základě obdržené technické dokumentace týkající se zakázky vyhodnotí složitost vývoje a výroby a rozhodne zda budou schopni výrobu zajistit. Při tom bere také ohled na časovou náročnost vývoje a vytíženost oddělení vývoje. Pro zhodnocení cenové nabídky zákazníka si firma udělá předběžnou kalkulaci ceny osazených součástí a ceny vývojového procesu. Výši režie si určí podle podobných výrobků, které vyrábí nebo vyráběla. Tato cena představuje hranici ziskovosti. Pokud cena navržená zákazníkem nepřináší přiměřený zisk, je zakázka vyhodnocena jako nevýhodná a není přijata.

Ve firmě jsem zjistila, že se hodnocení a diferenciaci zákazníků věnuje velmi malá pozornost, což považuji za velký problém. Považuji za vhodné určit skupiny cílových zákazníků a k nim zvolit odpovídající přístupy. Proto jsem ve čtvrté kapitole provedla vlastní detailní analýzy zákazníků, na základě kterých jsem jednotlivé zákazníky hodnotila a zařadila je do příslušných skupin.

4 Vlastní analýza zákazníků

V této kapitole jsem se zaměřila na zpracování informací o jednotlivých zákaznících tak, abych mohla vytvořit skupiny zákazníků a na základě nich pak mohla zvolit odpovídající diferencovaný přístup. Budu se zabývat zpracováním dílčích analýz zákazníků, mezi které patří: analýza zákazníků podle tržeb, podle přidané hodnoty a analýza zákazníků podle náročnosti na zajištění jejich požadavků. Pomocí těchto analýz vytvořím skupiny zákazníků, na základě kterých pak budu moci doporučit odpovídající přístup. Informace o zákaznících jsem získala především z podnikových materiálů a také na základě konzultací se zaměstnanci.

4.1 Detailní analýza zákazníků podle tržeb

Ve společnosti AEV nejsou analýzy zákazníků podle tržeb podrobně zpracovávány. Proto jsem pro určení významnosti jednotlivých zákazníků použila metodiku analýzy zákazníků ABC. Tuto metodu jsem zvolila jako základní kritérium pro rozdělení zákazníků do skupin. Podle mého názoru je rozdělení zákazníků pouze na základě podílu na tržbách nedostačující. Proto jsem se v další části diplomové práce zabývala také výnosností jednotlivých zákazníků, zjištěnou na základě přidané hodnoty.

Při zpracování analýzy zákazníků podle tržeb jsem vycházela z údajů o tržbách za rok 2007. V tomto roce pečovala společnost AEV o 41 zákazníků. Tito zákazníci vytvořili za sledované období celkový objem tržeb 374 207 226 Kč. Na základě zjištěných údajů o tržbách jednotlivých zákazníků jsem vytvořila tabulku 4.1, ve které jsem seřadila zákazníky sestupně, od zákazníka s největším objemem tržeb až po zákazníka s nejmenším objemem tržeb. V této tabulce jsou zahrnuti jak zákazníci z ČR, tak i ze zahraničí. Dále jsem vyčíslila procentní podíly jednotlivých zákazníků na celkovém objemu tržeb, zjistila jsem kumulované součty velikosti tržeb a nakonec jsem vyjádřila kumulované součty tržeb v procentech z celkového objemu tržeb. Při analýze zákazníků se nejčastěji používá Paretovo pravidlo 80/20, což znamená, že 80 % obratu je tvořeno pouze 20 % zákazníků. Tohoto pravidla jsem se držela i v tomto případě.

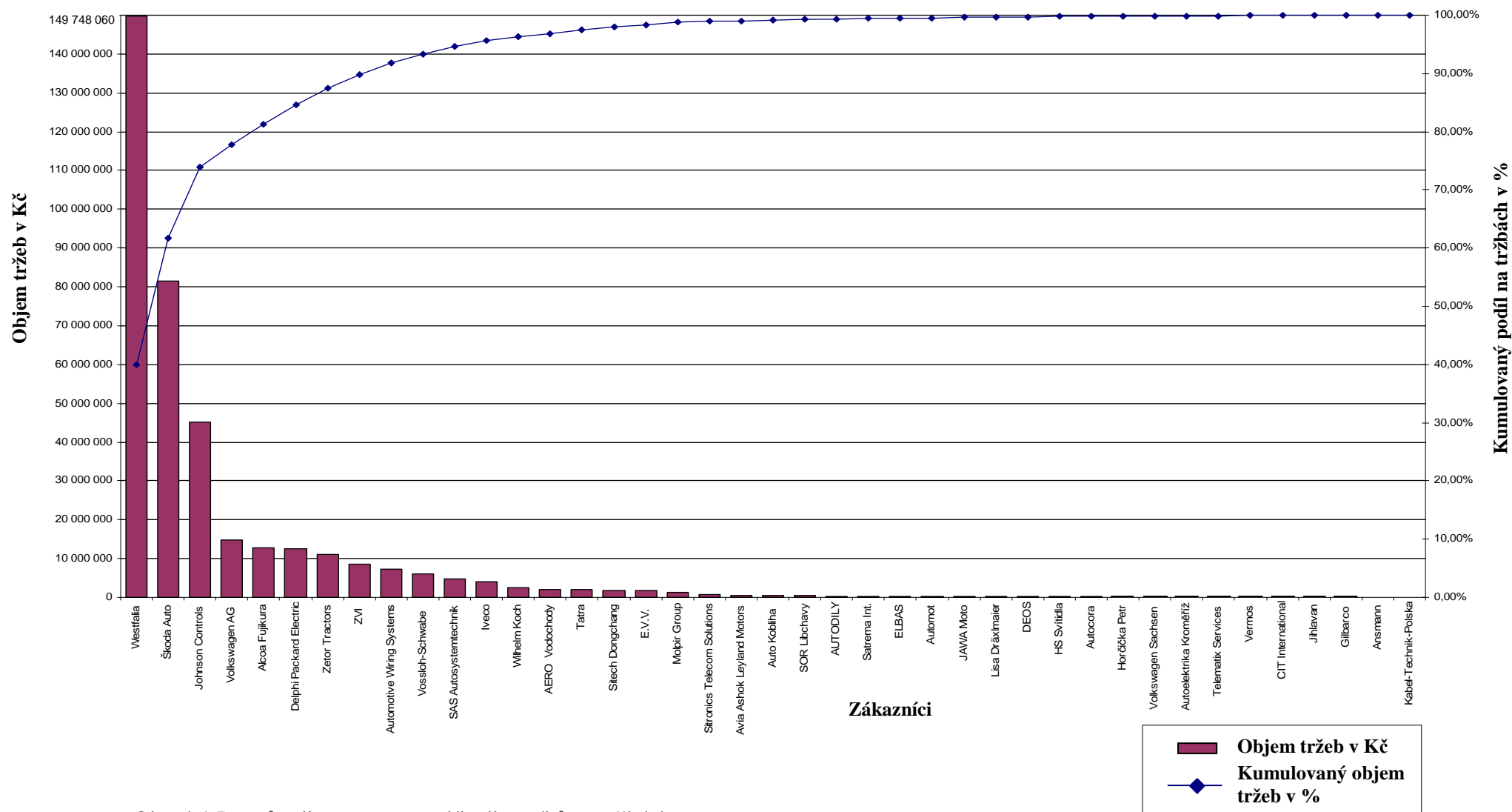
Tabulka 4.1 Tržby od zákazníků za rok 2007. Zdroj: Vlastní zpracování.

Poř. číslo	Zákazník	Objem tržeb v Kč	Tržby v %	Kumulovaný objem tržeb v Kč	Kumulovaný objem tržeb v %
1.	Westfalia	149 748 060	40,017%	149 748 060	40,02%
2.	Škoda Auto	81 470 133	21,771%	231 218 193	61,79%
3.	Johnson Controls	45 180 514	12,074%	276 398 707	73,86%
4.	Volkswagen AG	14 700 402	3,928%	291 099 109	77,79%
5.	Alcoa Fujikura	12 862 669	3,437%	303 961 778	81,23%
6.	Delphi Packard Electric	12 656 649	3,382%	316 618 427	84,61%
7.	Zetor Tractors	10 969 684	2,931%	327 588 111	87,54%
8.	ZVI	8 444 200	2,257%	336 032 311	89,80%
9.	Automotive Wiring Systems	7 348 122	1,964%	343 380 433	91,76%
10.	Vossloh-Schwabe	5 994 738	1,602%	349 375 171	93,36%
11.	SAS Autosystemtechnik	4 788 390	1,280%	354 163 561	94,64%
12.	Iveco Czech Republic,	3 981 621	1,064%	358 145 182	95,71%
13.	Wilhelm Koch	2 401 688	0,642%	360 546 870	96,35%
14.	Aero Vodochody	2 049 435	0,548%	362 596 305	96,90%
15.	Tatra	1 955 320	0,523%	364 551 625	97,42%
16.	Sitech Dongchang	1 840 213	0,492%	366 391 838	97,91%
17.	E.V.V.	1 837 178	0,491%	368 229 016	98,40%
18.	Molpir Group	1 324 817	0,354%	369 553 833	98,76%
19.	Sitronics Telecom Solution	710 510	0,190%	370 264 343	98,95%
20.	Avia Ashok Leyland Motors	453 158	0,121%	370 717 501	99,07%
21.	Auto Kobiha	400 594	0,107%	371 118 095	99,17%
22.	SOR Libchavý	384 376	0,103%	371 502 471	99,28%
23.	Autodily	332 749	0,089%	371 835 220	99,37%
24.	Satrema	288 044	0,077%	372 123 264	99,44%
25.	Elbas	272 484	0,073%	372 395 748	99,52%
26.	Automot	189 648	0,051%	372 585 396	99,57%
27.	Jawa Moto	185 963	0,050%	372 771 359	99,62%
28.	Lisa Dräxlmaier	180 402	0,048%	372 951 761	99,66%
29.	DEOS	178 950	0,048%	373 130 711	99,71%
30.	HS Svítidla	160 640	0,043%	373 291 351	99,75%
31.	Autocora	143 124	0,038%	373 434 475	99,79%
32.	Horčíčka Petr	123 261	0,033%	373 557 736	99,83%
33.	Volkswagen Sachsen	111 215	0,030%	373 668 951	99,86%
34.	Autoelektrika Kroměříž	105 823	0,028%	373 774 774	99,88%
35.	Telematix Services	98 195	0,026%	373 872 969	99,91%
36.	Vermos	86 751	0,023%	373 959 720	99,93%
37.	CIT International	66 543	0,018%	374 026 263	99,95%
38.	Jihlavan	64 625	0,017%	374 090 888	99,97%
39.	Gilbarco	43 827	0,012%	374 134 715	99,98%
40.	Ansmann	38 427	0,010%	374 173 142	99,99%
41.	Kabel-Technik-Polska	34 084	0,009%	374 207 226	100,00%

Na základě údajů z tabulky 4.1 jsem sestavila graf nazývaný Paretův diagram, který jsem použila pro zobrazení podílu zákazníků na tržbách. Paretův diagram jsem zpracovala do obrázku 4.1. Tento diagram obsahuje sloupkový graf a křivku zvanou Lorenzova čára. Pomocí sloupkového grafu jsem vyjádřila velikost tržeb od jednotlivých zákazníků. Lorenzovu křivku jsem použila pro spojení hodnoty kumulovaného podílu na tržbách. Tuto čáru jsem použila pro její vizuální význam, neboť v případě nerozhodnosti o rozdělení zákazníků do skupin napoví její zakřivení, kde se nalézají hranice mezi jednotlivými skupinami zákazníků.

Podle Paretova diagramu lze určit, jak jsou pro společnost AEV jednotliví zákazníci významní z hlediska podílu na tržbách a můžeme tak určit zařazení zákazníků na základě zvoleného kritéria, kterým jsou tržby, do skupin cílových zákazníků typu A, B či C.

Paretův diagram



Obr. 4.1 Paretův diagram pro podíl zákazníků na tržbách. Zdroj: Vlastní zpracování.

Skupiny zákazníků podle analýzy ABC

Na základě výsledků z tabulky 4.1 a Paretova diagramu jsem rozdělila zákazníky podle podílu na celkovém objemu tržeb do skupin podle jejich významnosti.

Z tabulky je zřejmé, že mezi klíčové zákazníky (skupina A) patří prvních pět zákazníků, tedy zákazník Westfalia, Škoda Auto, Johnson Controls, Volkswagen AG a Alcoa Fujikura. Tito zákazníci se podílejí 81,23 % na celkovém objemu tržeb, ale z celkového počtu 41 zákazníků tvoří jen velmi malou část a to 12,2 %. Ostatní zákazníci jsou podstatně méně významní, avšak i mezi nimi lze rozlišit dvě skupiny (B a C).

Do skupiny B jsem zařadila zákazníky Delphi Packard Electric, Zetor Tractors, ZVI, Automotive Wiring Systems, Vossloh-Schwabe, SAS Autosystemtechnik, Iveco. Tito zákazníci se podílejí na celkovém objemu tržeb 14,48 %.

Skupinu C tvoří velké množství zbývajících zákazníků, kteří ve svém souhrnu mají nepatrný význam. Zákazníci v této skupině se podílejí pouze 4,29 % na celkovém obratu, avšak jejich podíl z celkového počtu zákazníků je 70,7 %.

Podrobné zařazení jednotlivých zákazníků do skupin uvádím v příloze č. 1. Celkové shrnutí výsledků analýzy zákazníků ABC jsem uvedla v tabulce 4.2.

Tabulka 4.2 Shrnutí výsledků analýzy ABC. Zdroj: Vlastní zpracování.

Skupina zákazníků podle podílu na celkových tržbách		Podíl na celkovém počtu zákazníků v %	Podíl na celkových tržbách v %
Skupina A	5 zákazníků	12,2 %	81,23 %
Skupina B	7 zákazníků	17,1%	14,48 %
Skupina C	29 zákazníků	70,7 %	4,29 %
Celkem	41	100 %	100 %

4.2 Analýza zákazníků podle přidané hodnoty

V předchozí kapitole (4.1) jsem se zabývala hodnocením zákazníků z pohledu objemu tržeb, které společnosti AEV jednotliví zákazníci přinášejí. Podle mého názoru je zařazení zákazníků do skupin jen na základě jejich podílů na tržbách nedostačující. Proto jsem se v této části zaměřila na hodnocení zákazníků podle jejich výnosnosti. Za nejvhodnější ukazatel pro zjištění výnosnosti zákazníků považuji příspěvek k úhradě fixních nákladů, který se stanoví jako rozdíl mezi cenou a variabilními náklady. Ve společnosti AEV bohužel není tento příspěvek k úhradě fixních nákladů používán, proto jsem hledala jiné alternativní ukazatele, podle kterých by se dala výnosnost jednotlivých zákazníků určit. Zjistila jsem, že ve společnosti AEV je používán ukazatel přidaná hodnota, který má podobnou vypovídací schopnost jako příspěvek k úhradě fixních nákladů.

Přidanou hodnotu ve společnosti AEV definují jako rozdíl mezi prodejní cenou a přímými náklady na výrobek včetně tzv. související režie. Mezi přímé náklady patří náklady na přímý materiál. Související režie představuje režii, která byla vynaložena při vývoji výrobku v jeho předvýrobní fázi a poté započítána do ceny výrobku. V přidané hodnotě jsou obsaženy všechny ostatní režie a zisk.

Na základě prostudování podnikových materiálů a za spolupráce s vedoucím obchodního oddělení jsem stanovila u jednotlivých zákazníků, jaký podíl tvoří přidaná hodnota v ceně výrobků. Procentní podíl přidané hodnoty v ceně byl u jednotlivých zákazníků odhadnut pro vážený průměr nejvýznamnějších 80 – 90 % produktů, které zákazník ve sledovaném období odebíral.

V tabulce 4.3 jsem uvedla sestupně seřazené zákazníky podle velikosti procentního podílu průměrné přidané hodnoty v cenách výrobků. Z této tabulky jsou patrné značné rozdíly mezi jednotlivými zákazníky a jejich přidanými hodnotami. Mezi zákazníky s největší přidanou hodnotou patří ZVI, Aero Vodochody, DEOS, HS Svítidla a Iveco. Zákazníci s nejmenší přidanou hodnotou jsou Sitronics Telecom Solutions, Vossloh-Schwabe a Ansmann, kteří mají tak malou přidanou hodnotu, že společnosti AEV nepřinášejí téměř žádný zisk a z mého pohledu je považuji za téměř ztrátové.

Tabulka 4.3 Průměrný podíl přidané hodnoty na výrobcích u jednotlivých zákazníků.

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl přidané hodnoty u jednotlivých zákazníků v %					
ZVI	80	Elbas	51	Delphi Packard Electric	28
Aero Vodochody	73	Autodily	47	Automotive Wiring Systems	28
DEOS	65	Hořčíčka Petr	45	Westfalia	27
HS Svítidla	65	Autoelektrika Kroměříž	45	Alcoa Fujikura	27
Iveco	60	SOR Libchavy	42	Satrema	27
E.V.V.	60	Telematix Services	41	Volkswagen Sachsen	27
CIT International	58	Molpir Group	40	SAS Autosystemtechnik	26
Vermos	57	Lisa Dräxlmaier	38	Gilbarco	25
Auto Kobliha	56	Avia Ashok Leyland Motors	35	Kabel-Technik-Polska	22
Autocora	56	Škoda Auto	32	Wilhelm Koch	18
Tatra	54	Johnson Controls	32	Sitronics Telecom Solutions	9
Automot	53	Volkswagen	31	Vossloh-Schwabe	6
Jihlavan	53	Sitech Dongchang Automobile	30	Ansmann	5
Zetor Tractors	52	Jawa Moto	30		

Údaje z tabulky 4.3 mají určitou vypovídající schopnost pro posouzení zákazníků, ale podle mého názoru nedostatečnou, neboť zde není zohledněn celkový objem tržeb, který zákazníci ve sledovaném období vytvořili. Proto jsem podíly přidané hodnoty u jednotlivých zákazníků přepočítala na roční objem tržeb.

Po přepočítání přidané hodnoty na roční objem tržeb jsem vytvořila tabulku 4.4, ve které jsem seřadila zákazníky sestupně, od zákazníka s největším objemem přidané hodnoty až po zákazníka s nejmenším objemem přidané hodnoty. Dále jsem vyčíslila procentní podíly jednotlivých zákazníků na celkovém objemu přidané hodnoty, zjistila jsem kumulované součty velikosti přidané hodnoty a nakonec jsem vyjádřila kumulované součty přidané hodnoty v procentech z celkového objemu přidané hodnoty. Celkový objem vytvořené přidané hodnoty zákazníky za sledované období byl 118 036 606 Kč.

Tabulka 4.4 Přidaná hodnota přepočítána na roční objem tržeb. Zdroj: Vlastní zpracování.

Poř. číslo	Zákazník	Objem přidané hodnoty v Kč	Přidaná hodnota v %	Kumulovaný objem přidané hodnoty Kč	Kumulovaný objem přidané hodnoty v %
1.	Westfalia	40 431 976	34,253%	40 431 976	34,254%
2.	Škoda Auto	26 070 443	22,086%	66 502 419	56,341%
3.	Johnson Controls	14 457 764	12,248%	80 960 183	68,589%
4.	ZVI	6 755 360	5,723%	87 715 543	74,312%
5.	Zetor Tractors	5 704 236	4,833%	93 419 779	79,145%
6.	Volkswagen AG	4 557 125	3,861%	97 976 903	83,006%
7.	Delphi Packard Electric	3 543 862	3,002%	101 520 765	86,008%
8.	Alcoa Fujikura	3 472 921	2,942%	104 993 686	88,950%
9.	Iveco	2 388 973	2,024%	107 382 658	90,974%
10.	Automotive Wiring Systems	2 057 474	1,743%	109 440 132	92,717%
11.	Aero Vodochody	1 496 088	1,267%	110 936 220	93,985%
12.	SAS Autosystemtechnik	1 244 981	1,055%	112 181 201	95,040%
13.	E.V.V.	1 102 307	0,934%	113 283 508	95,973%
14.	Tatra	1 055 873	0,895%	114 339 381	96,868%
15.	Sitech Dongchang	552 064	0,468%	114 891 445	97,336%
16.	Molpir Group	529 927	0,449%	115 421 372	97,785%
17.	Wilhelm Koch	432 304	0,366%	115 853 676	98,151%
18.	Vossloh-Schwabe	359 684	0,305%	116 213 360	98,456%
19.	Auto Kobliha	224 333	0,190%	116 437 692	98,646%
20.	SOR Libchavy	161 438	0,137%	116 599 130	98,782%
21.	Avia Ashok Leyland Motors	158 605	0,134%	116 757 736	98,917%
22.	Autodily	156 392	0,132%	116 914 128	99,049%
23.	Elbas	138 967	0,118%	117 053 095	99,167%
24.	DEOS	116 318	0,099%	117 169 412	99,266%
25.	HS Svítidla	104 416	0,088%	117 273 828	99,354%
26.	Automot	100 513	0,085%	117 374 341	99,439%
27.	Autocora	80 149	0,068%	117 454 491	99,507%
28.	Satrema	77 772	0,066%	117 532 263	99,573%
29.	Lisa Dräxlmaier	68 553	0,058%	117 600 816	99,631%
30.	Sitronics Telecom Solutions	63 946	0,054%	117 664 761	99,685%
31.	Jawa Moto	55 789	0,047%	117 720 550	99,732%
32.	Hořčíčka Petr	55 467	0,047%	117 776 018	99,779%
33.	Vermos	49 448	0,042%	117 825 466	99,821%
34.	Autoelektrika Kroměříž	47 629	0,040%	117 873 095	99,862%
35.	Telematix Services	40 260	0,034%	117 913 355	99,896%
36.	CIT International	38 595	0,033%	117 951 950	99,929%
37.	Jihlavan	34 251	0,029%	117 986 201	99,958%
38.	Volkswagen Sachsen	30 028	0,025%	118 016 229	99,983%
39.	Gilbarco	10 957	0,009%	118 027 186	99,992%
40.	Kabel-Technik-Polska	7 498	0,006%	118 034 685	99,999%
41.	Ansmann	1 921	0,002%	118 036 606	100,000%

Vyhodnocení analýzy zákazníků podle přidané hodnoty

Pro vyhodnocení analýzy zákazníků podle přidané hodnoty jsem vycházela především z vypočítaných hodnot tabulky 4.4, na základě kterých jsem stejně jako u analýzy zákazníků podle podílu na tržbách určila cílové skupiny zákazníků. I v tomto případě jsem se držela Paretova pravidla, které říká že 80 % přidané hodnoty je tvořeno pouze 20 % zákazníky a vytvořila jsem skupiny zákazníků A, B a C

Do skupiny A jsem zařadila klíčové zákazníky, mezi které patří zákazníci Westfalia, Škoda Auto, Johnson Controls, ZVI a Zetor Tractors. Tito zákazníci vytvořili za sledované období přidanou hodnotu ve výši 87 715 543 Kč, což představuje na celkovém objemu přidané hodnoty asi 79,14 %. Z celkového počtu zákazníků tvoří skupina A jen velmi malou část a to 12,2 %.

Skupinu B jsem vytvořila ze zákazníků, kteří se podílejí na přidané hodnotě daleko menší měrou než zákazníci skupiny A i přesto, že zahrnuje větší počet zákazníků. Jedná se o zákazníky Volkswagen, Delphi Packard Electric, Alcoa Fujikura, Iveco, Automotive Wiring Systems, Aero Vodochody, SAS Autosystemtechnik, E.V.V., Tatra. Tito zákazníci se podíleli na celkovém objemu přidané hodnoty 17,72 %.

Zbytek zákazníků jsem přiřadila do skupiny C, které považuji za téměř bezvýznamné, neboť jejich podíl na celkovém objemu přidané hodnoty je pouhých 3,13 %, avšak jejich podíl na celkovém počtu zákazníků je 65,9 %.

Celkové shrnutí výsledků analýzy zákazníků podle podílu na přidané hodnotě jsem uvedla v tabulce 4.5.

Tabulka 4.5 Shrnutí analýzy podle přidané hodnoty. Zdroj: Vlastní zpracování.

Skupina zákazníků podle podílu na celkové přidané hodnotě		Podíl na celkovém počtu zákazníků v %	Podíl na celkové přidané hodnotě v %
Skupina A	5 zákazníků	12,2 %	79,14 %
Skupina B	9 zákazníků	21,9 %	17,72 %
Skupina C	27 zákazníků	65,9 %	3,13 %
Celkem	41	100 %	100 %

4.3 Rozdělení zákazníků na základě podílu na tržbách a přidané hodnotě

V této části jsem skloubila obě hlediska, tj. podíl zákazníků na tržbách i na přidané hodnotě. Dostatek podkladů jsem získala z analýz, které jsem provedla v kapitolách 4.1 a 4.2. Na základě toho jsem vytvořila tabulku 4.6, ve které jsem přiřadila jednotlivé zákazníky podle jejich podílu na tržbách a přidané hodnotě do jednotlivých polí tabulky. Při rozvrhování zákazníků do příslušných skupin jsem vycházela především z údajů uvedených v tabulkách 4.1 a 4.3, které jsem uvedla v předchozích kapitolách.

Tabulka 4.6 Matice zákazníků podle podílů na tržbách a přidané hodnotě.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Podíl na tržbách	Velký (Skupina zákazníků A)		Westfalia Škoda Auto Johnson Controls, Volkswagen Alcoa Fujikura	
	Střední (Skupina zákazníků B)	Vossloh-Schwabe	Deplhi Packard Elctric Automotive Wiring Syst. SAS Atosystemtechnik	ZVI Zetor Tractors Iveco
	Malý (Skupina zákazníků C)	Sitronics Telec. Solut. Gilbarco Ansmann Kabel-Technik-Polska	Sitech Donchang Molpir Group Avia Ashok Leyl. Mot. SOR Libachy Autodily Satrema Jawa Moto Lisa Dräxlmaier Hořčička Petr Volkswagen Sachsen Autoelektrika Kroměříž Telematix Services	Aero Vodochody Tatra E.V.V. Auto Kobliha Elbas Automot DEOS HS Svítidla Autocora Vermos CIT International Jihlavan
		Malý (0 – 25 %)	Střední (26 – 50 %)	Velký (51 – 80%)

Podíl na přidané hodnotě

Zde považuji za důležité objasnit používanou terminologii, kterou jsem použila v tabulce 4.6. Z hlediska podílu na tržbách jsem pro určení, zda má zákazník velký, střední či malý podíl na tržbách využila zpracovanou analýzu zákazníků ABC. U podílu na přidané hodnotě jsem pro rozdělení na malý, střední a velký podíl vytvořila podle vlastního uvážení příslušné intervaly. Pro malý podíl na přidané hodnotě jsem stanovila interval 0 – 25 %, pro střední podíl 26 – 50 % a pro velký podíl jsem zvolila interval 51 – 80 %. Prázdné pole v tabulce znamenají, že takoví zákazníci ve firmě nejsou.

Abych získala argumenty, zda je podíl přidané hodnoty v ceně u jednotlivých zákazníků odpovídající, provedla jsem v následující kapitole analýzu zákazníků podle náročnosti na zajištění jejich požadavků na logistické služby.

4.4 Analýza zákazníků podle náročnosti na zajištění jejich požadavků

S ohledem na různé požadavky zákazníků považuji za vhodné provést analýzu zákazníků podle náročnosti na zajištění jejich požadavků. Proto jsem si za cíl této části stanovila zhodnocení požadavků zákazníků tak, aby byly patrné rozdíly v náročnosti obsluhy požadavků jednotlivých zákazníků. Pro zjednodušení analýzy jsem vybrala pouze výrazné odlišnosti podle specifických požadavků zákazníků.

Mezi tyto odlišnosti, které znamenají pro společnost AEV různou nákladovou náročnost obsluhy zákazníka, patří:

- balení výrobků,
- zkoušky jakosti,
- dodací lhůty a
- poprodejní služby.

Ve společnosti není používána přesná metodika kalkulací ceny, což považuji za velký problém, neboť nákladovost jednotlivých požadavků zákazníků nemusí být zohledněna v ceně výrobků. Podrobné kalkulační metodiky ani používaný kalkulační vzorec mi nebyly poskytnuty.

Ve výrobním podniku jako je společnost AEV je velice obtížné nákladově ohodnotit rozdílné požadavky jednotlivých zákazníků a mnohdy tyto náklady ani nejdou v režiích vyjádřit. Proto jsem pro ohodnocení náročnosti obsluhy zákazníků zvolila bodovací stupnice, které jsou zvlášť pro obalový materiál, výrobní zkoušky, dodací lhůty a poprodejní služby.

Metodika této analýzy bohužel není přesně vysvětlena v žádné literatuře, proto jsem zvolila vlastní postup. V následujícím textu jsem uvedla komentáře k náročnosti balení výrobků, zkoušek jakosti, dodacích lhůt a poprodejních služeb.

4.4.1 Balení výrobků

Ve firmě AEV je využíváno několik typů obalových materiálů, které slouží k přepravě výrobků od výrobce k zákazníkovi. Balení jednotlivých součástek je prováděno dle přání zákazníka. Obal musí splňovat několik základních kritérií:

- a) snadná manipulovatelnost,
- b) ochrana výrobku před mechanickým poškozením,
- c) ochrana výrobku před antistatickou elektřinou,
- d) dobrá skladovatelnost.

Způsob balení výrobků záleží na tom, k jakému účelu je výrobek dále používán. Pokud výrobek slouží jako náhradní díl dodávaný do velkoobchodu, je zabalen do kartonu. Zákazníci, kteří používají výrobky k dalšímu zpracování ve svém výrobním procesu, vyžadují více variant balení: KLT přepravka, karton a antistatický překlad, karton a antistatický sáček.

V následujícím textu popíši způsoby balení součástek jednotlivým zákazníkům.

KLT přepravka zákazníka

Obalový materiál KLT představuje certifikovaný systém přepravek splňující nejmodernější požadavky automobilové logistiky. Plastové přepravky KLT jsou různých velikostí dle přepravovaných součástek. Konstruovány jsou tak, aby uspokojily vysoké nároky předepsané automatizovanými logistickými systémy a systémy pro manipulaci s materiálem.

Jedná se o zavedené vratné obalové standardy. Tyto přepravky jsou společnosti AEV pronajímány od zákazníků za předem dohodnuté ceny. Tento typ obalů vyžadují po společnosti AEV především zákazníci z automobilového průmyslu. Tento způsob balení považují, co se týká pracnosti i modernosti balení, za nejjednodušší a nejméně pracnou variantu.

Karton

Jde o obalový materiál vyrobený z lepenky. Velikost kartónových obalů je řešena na přání zákazníka podle velikosti dodávané série či velikosti součástek. Balení do kartonu představuje větší pracnost, jak co se týká skládání kartonů do krabic, tak manipulace s těmito kartony. Po dokončení výroby jsou výrobky z manipulačních beden přeskládány do kartónových krabic. Obalový materiál typu kartónové krabice jsou také zdrojem prachu, což v elektrotechnické výrobě představuje značný problém.

Karton a antistatický překlad

Je to stejný obalový materiál jako předchozí s tím rozdílem, že jednotlivé vrstvy součástek jsou odděleny antistatickým překladem, což zvyšuje pracnost balení.

Karton a antistatický sáček

Karton stejné nevýhody, které byly popsány výše. Balení jednotlivých součástek do sáčků zvyšuje časovou náročnost a pracnost zabalení.

Zvolená bodovací stupnice pro obalový materiál (1 bod nejméně náročný, 4 body nejvíce náročný):

KLT zákazníka	1 bod
Karton	2 body
Karton a antistatický překlad	3 body
Karton a antistatický sáček	4 body

4.4.2 Zkoušky jakosti

Bez testu

Tato varianta znamená, že zákazníci nevyžadují žádné zkoušky jakosti. Výrobky jsou testovány, až u zákazníka, což je pro společnost AEV velmi výhodné, neboť je zkrácena průběžná doba zakázky.

Vnitřní kontrola obvodu IC, AOI

Vnitřní kontrola obvodu IC je měření pomocí jehliček jednotlivých bodů plošného spoje a porovnání se zadanými parametry. AOI je kamerový systém kontroly z více úhlů na plošný spoj a porovnání s předlohou.

Vnitřní kontrola IC, AOI a funkční test

Stejně náročná jako předešlá rozšířená o výstupní funkční test daného výrobku.

Vnitřní kontrola IC, AOI, funkční test a zahořování

Tato kombinace zkoušek jakosti představuje nejnáročnější a časově nejdelší test, neboť je výrobek v průběhu výroby 4x prověřován. Z toho poslední test se provádí zahořováním, což je velmi časově náročné. Provádí se tak, že se výrobek v temperované komoře 24 hodin střídavě zapíná a vypíná za změny teploty od -30 do +60 podle stanoveného programu.

Zvolená bodovací stupnice pro zkoušky jakosti (1 bod nejméně náročné, 4 body nejvíce náročné):

Bez testu	1 bod
Vnitřní kontrola obvodu IC, AOI	2 body
Vnitřní kontrola IC, AOI a funkční test	3 body
Vnitřní kontrola IC, AOI, funkční test zahořování	4 body

4.4.3 Dodací lhůty

Termín společnosti AEV

Tento termín dodací lhůty představuje pro společnost AEV nejlepší variantu, neboť si termín dodání zboží zákazníkovi určí sama. Na základě přezkoumání možností výroby a dodávky materiálu pak zákazníkovi navrhne termín, ve kterém mu bude moci být zboží dodáno. Jedná se především o malé zákazníky, kteří jsou nuceni na termín určený společností AEV přistoupit.

Kompromisní termín mezi společností AEV a zákazníkem

Dodací lhůta je stanovena na základě dohody mezi zákazníkem a společností AEV. V tomto případě je zákazníkův návrh na dodání zboží přezkoumán a pokud je zjištěno, že dané zboží nebude moci být dodáno v daný termín, je zákazníkovi navržen společností AEV nový termín dodání. Pokud by tento termín zákazníkovi nevyhovoval, navrhne kompromisní termín, který bude vyhovovat jak zákazníkovi tak společnosti AEV.

Termín zákazníka

Jedná se o dodací lhůtu, která je vyžadována zákazníkem a společnost AEV je povinna v daný termín výrobky dodat a nemá možnost podat proti tomuto termínu námitku.

Termín zákazníka na linku

Tento termín dodací lhůty je určován výhradně zákazníkem, který stanoví požadované množství výrobků, které má být v daném časovém období vyrobeno. V pravidelných intervalech je pak zboží dodáváno v přesně stanovený čas přímo na linku zákazníka tak, aby nebyla ohrožena výroba u zákazníka. Pokud by tyto pravidelné intervaly nebyly dodrženy, hrozily by společnosti AEV od zákazníka velké finanční postihy.

Zvolená bodovací stupnice pro dodací lhůty (1 bod nejméně náročné, 4 body nejvíce náročné):

Termín společnosti AEV	1 bod
Kompromisní termín	2 body
Termín zákazníka	3 body
Termín zákazníka na linku	4 body

4.4.4 Poprodejní služby

Běžná záruka

Jedná se o klasickou garanci, která je poskytována zákazníkům podle obchodního zákoníku. Tato garance je v délce standardních 24 měsíců, pokud není ve smlouvě stanovená jiná záruční doba. Provádí se vyplněním reklamačního protokolu, zasláním reklamačního protokolu a zboží společnosti AEV, která následně vydává informace o uznání nebo neuznání reklamace. V případě uznání reklamace poskytuje náhradní plnění dle dohody buď bezvadným dílem nebo peněžním plněním.

Záruka a školení

V rámci poskytovaných poprodejních služeb může zákazník kromě běžné záruky požadovat i školení svých pracovníků. Jedná se o proškolení techniků zákazníka formou úvodního kurzu s následným opakováním. Na těchto kurzech jsou odbornými pracovníky společnosti AEV popsány a vysvětleny všechny funkce daného výrobku, způsoby údržby a manipulace s nimi.

Záruka, školení a audit

Kromě výše uvedené běžné záruky a školení vyžadují někteří zákazníci po společnosti AEV také zákaznický audit. Tento audit je prováděn přímo ve společnosti AEV, kdy zákazníkovi pracovníci kvality procházejí celý tok materiálu a výroby, který se týká produkce jejich výrobků, a zkoumají, zda veškeré procesy jsou v souladu s danými směrnici. Pokud je zjištěn nesoulad, požadují po společnosti AEV, aby došlo k nápravným opatřením.

Záruka, školení a audit s uvolněním

Záruka a školení byly popsány výše. Audit s uvolněním je velice specifickou službou. Vyžadují ji především zákazníci, kteří si nechali u společnosti AEV vyvinout nový výrobek. Jedná se o velmi časově a nákladově náročný proces, při kterém je na přání zákazníka zahájena dvoudenní produkce vyvinutého výrobku. Při tomto auditu zákazníkovi pracovníci zkoumají přímo ve výrobě společnosti AEV, zda jsou všechny procesy podle předepsané dokumentace. Jednotlivé výrobní postupy jsou bodovány a teprve po dosažení určitého počtu bodů je výroba uvolněna za předpokladu, že jsou nedostatky odstraněny.

Zvolená bodovací stupnice poprodejních služeb (1 bod nejméně náročné, 4 body nejvíce náročné):

Běžná záruka	1 bod
Záruka a školení	2 body
Záruka, školení a audit	3 body
Záruka, školení a audit s uvolněním	4 body

4.4.5 Vyhodnocení analýzy zákazníků podle náročnosti jejich požadavků

Po popsání náročnosti jednotlivých služeb jsem na základě konzultací se zaměstnanci přidělila body jednotlivým zákazníkům podle toho, jaké služby vyžadují. Pro zjištění náročnosti na obsluhu zákazníků jsem si stanovila intervaly, podle kterých jsem hodnotila jednotlivé zákazníky.

Na základě vlastního úsudku jsem stanovila následující bodové intervaly:

16 – 13 bodů	nejnáročnější zákazník
12 – 10 bodů	náročný zákazník
9 a méně bodů	nenáročný zákazník

Bodové ohodnocení sledovaných oblastí služeb u zákazníků a celkové bodové součty jsem zpracovala do tabulky 4.7, ze které jsou patrné jednotlivé skupiny zákazníků.

Skupina nejnáročnějších zákazníků je tvořena pěti zákazníky, mezi které patří Westfalia s 15 body, SAS Autosystemtechnik se 14 body a se 13 body zákazníci Alcoa Fujikura, Delphi Packard Electric a Satrema. Jsou to firmy automobilového průmyslu, kterým společnost AEV dodává součástky přímo na montážní linky. Tyto zákazníky považují za velmi náročné na poskytované logistické služby a jejich obsluha je proto pro společnost AEV nákladnější oproti ostatním zákazníkům. Náročnost je především dána vysokými požadavky na dodací lhůtu, při které musí být výrobky dodány na montážní linku zákazníka v přesně stanovený čas. Z tohoto důvodu musí firma udržovat určitou výši pojistných zásob pro případ neočekávaných problémů ve výrobě. Tito zákazníci vyžadují 100 % funkčnost dodávaných součástí, a proto jsou prováděny náročné zkoušky jakosti ve výrobním procesu. Také audit s uvolněním, který tato skupina zákazníků vyžaduje, patří k časově i finančně nejnáročnějším požadavkům a jeho splnění se musí podřídit chod celé firmy.

Do skupiny náročných zákazníků jsem zařadila 11 zákazníků, kteří spadají do intervalu 12 - 10 bodů. Do této skupiny patří i 3 zákazníci (Škoda Auto, Johnson Controls a Volkswagen), kteří jsou stejně nároční jako zákazníci z předchozí skupiny, ale jejich náročnost obsluhy je snížena používáním vlastních přepravek. U ostatních zákazníků se požadavky na logistické služby liší podle specifických požadavků výroby nebo prodeje.

Skupinu zákazníků s počtem bodů menším než 9 považují za nenáročné na obsluhu. Většina zákazníků z této skupiny nepožaduje speciální služby. Avšak i u některých zákazníků této skupiny se vyskytuje vysoké bodové hodnocení kritérií 3 a 4.

Tabulka 4.7 Bodové ohodnocení náročnosti poskytovaných služeb. Zdroj: Vlastní zpracování.

Poř. číslo	Zákazník	Obaly	Zkoušky jakosti	Dodací lhůta	Poprodejní služby	Celkem bodů	Skupiny zákazníků
1.	Westfalia	3	4	4	4	15	Nejnáročnější zákazníci
2.	SAS Autosystemtechnik	3	3	4	4	14	
3.	Alcoa Fujikura	2	3	4	4	13	
4.	Delphi Packard Electric	2	3	4	4	13	
5.	Satrema .	3	3	4	3	13	
6.	Škoda Auto	1	3	4	4	12	Nároční zákazníci
7.	Johnson Controls	1	3	4	4	12	
8.	Volkswagen	1	3	4	4	12	
9.	Zetor Tractors	2	3	4	3	12	
10.	ZVI	4	4	1	3	12	
11.	Volkswagen Sachsen	4	2	3	3	12	
12.	Tatra	2	3	3	3	11	
13.	Automotive Wiring Systems	2	3	2	3	10	
14.	Wilhelm Koch	2	3	3	2	10	
15.	Molpir Group	2	4	2	2	10	
16.	Auto Kobliha	2	3	2	3	10	Nenároční zákazníci
17.	Iveco	2	3	2	2	9	
18.	Aero Vodochody	2	4	1	2	9	
19.	Sitech Dongchang	2	3	3	1	9	
20.	E.V.V.	2	3	2	2	9	
21.	Sitronics Telecom	3	2	2	2	9	
22.	Avia Ashok Leyland Motors	3	2	2	2	9	
23.	Autodily	2	3	2	2	9	
24.	Elbas	3	2	3	1	9	
25.	Lisa Dräxlmaier	3	1	3	2	9	
26.	DEOS	2	4	2	1	9	
27.	Gilbarco	2	3	3	1	9	
28.	SOR Libchavy	2	2	2	2	8	
29.	Automot	2	3	2	1	8	
30.	Jawa Moto	2	3	2	1	8	
31.	HS Svítidla	2	3	2	1	8	
32.	Autocora	2	2	3	1	8	
33.	Hořčíčka Petr	2	3	2	1	8	
34.	Telematix Services	2	3	2	1	8	
35.	Vermos	2	3	2	1	8	
36.	CIT International	2	2	3	1	8	
37.	Ansmann	3	1	3	1	8	
38.	Vossloh-Schwabe	2	2	2	1	7	
39.	Autoelektrika Kroměříž	2	3	1	1	7	
40.	Kabel-Technik-Polska	2	3	1	1	7	
41.	Jihlavan	2	2	1	1	6	

4.5 Syntéza výsledků dílčích analýz

Po zpracování dílčích analýz zákazníků, které se týkaly podílu na tržbách, přidané hodnotě a náročnosti požadavků zákazníků, jsem provedla celkové vyhodnocení. Tabulku s celkovým vyhodnocením a srovnáním dílčích analýz jsem uvedla v příloze č. 2.

Při skloubení všech dílčích analýz jsem zjistila, že náročnost požadavku zákazníků na logistické služby ve většině případů odpovídá jejich významu pro firmu AEV, jak co se týká podílu na objemu tržeb, tak i podílu na přidané hodnotě.

Potvrdilo se mi to především u zákazníka Westfalia, který je klíčovým zákazníkem firmy a podle toho vyžaduje logistické služby na nejvyšší úrovni. Ostatní zákazníci z automobilového průmyslu patří také k náročným zákazníkům, ale tato skutečnost také odpovídá jejich podílu na tržbách a přidané hodnotě.

Nevýznamní zákazníci ve většině případů nejsou nároční na logistické služby, jsou to většinou obchodníci, kteří odebírají produkty firmy AEV jako náhradní díly. U těchto zákazníků rozhoduje o dodání výrobků skladová zásoba ve firmě. U poprodejních služeb je vyžadována pouze standardní záruční lhůta.

Z analýz mi také vyplynulo, že ve firmě AEV jsou zákazníci, kteří jsou z pohledu podílu na objemu tržeb a přidané hodnotě nevýznamní a i přesto jsou jejich požadavky na logistické služby vysoké. Zjistila jsem, že mezi tyto zákazníky patří Satrema, Molpir Group, Auto Kobliha, Volkswagen Sachsen. Především bych zde chtěla upozornit na firmu Satrema, jejichž požadavky patří k nejnáročnějším i přesto, že jejich podíl na tržbách a přidané hodnotě je velmi malý. Její vysoké požadavky jsou ovlivněny tím, že patří mezi podniky automobilového průmyslu, které vytvářejí tlak na snižování cen dodávaných komponent.

V příloze č. 3 jsem zpracovala tabulku, ve které jsem jednotlivé zákazníky zařadila podle podílu na přidané hodnotě přepočítané na roční objem tržeb a náročnosti požadavků na logistické služby.

5 Návrh řešení analyzované situace

V této kapitole jsem zpracovala návrh doporučení k jednotlivým problémům, které jsem po provedení analýz ve společnosti AEV zjistila. K těmto problémům především patří:

- nedostatečné zpracovávání analýz zákazníků a jejich hodnocení,
- zvolení přístupů k jednotlivým skupinám zákazníků,
- sledování nákladů logistických služeb.

5.1 Doporučení ke zpracovávání analýz zákazníků

Analýzy zákazníků podle podílu na objemu tržeb a přidané hodnotě by měly být detailně zpracovávány za každé čtvrtletí vedoucím obchodního oddělení. Ten by měl sledovat vývoj podílu na tržbách u jednotlivých zákazníků. Pro stanovení klíčových zákazníků, kterým by měla být věnována největší pozornost, by se měl řídit Paretovým pravidlem. Podle tohoto pravidla by měl mezi klíčové zákazníky zařadit 20 % zákazníků, kteří tvoří 80 % celkových tržeb.

Doporučila bych také, aby zákazníci byli kromě podílu na tržbách a přidané hodnotě hodnoceni i podle jiných kritérií. Mezi tyto kritéria by mohla patřit:

- velikost objednávek,
- pravidelnost objednávek a výroby,
- výrobní obor,
- potenciál dalšího růstu,
- termín splatnosti faktur,
- platební morálka.

Jednotlivým kritériím by pak byly podle jejich významu přiřazeny procentní váhy. Tímto by mohly být určeny skupiny zákazníků s podobnými parametry a na základě toho k nim zvoleny odpovídající přístupy. Podobným způsobem by mohli být vyhodnocováni i nově přichozí zákazníci do firmy.

5.2 Doporučení přístupů ke skupinám zákazníků

Na základě vlastní analýzy zákazníků podle podílu na tržbách a přidané hodnotě jsem určila skupiny zákazníků s podobnými parametry a v této části jsem k nim doporučila odpovídající přístup.

I. Skupina zákazníků s velkým podílem na tržbách a střední přidanou hodnotou

Do skupiny zákazníků s velkým podílem na tržbách a střední přidanou hodnotou patří klíčoví zákazníci firmy. Jedná se především o zákazníky Westfalia, Škoda Auto, Johnson Controls, Volkswagen a Alcoa Fujikura. I přesto, že tyto zákazníci nemají nejvyšší přidanou hodnotu, jsou pro firmu velmi důležití. Proto si myslím, že je potřeba do budoucna s těmito zákazníky nadále upevňovat vztahy a udržovat stávající pozici. I když tyto zákazníci nepatří k zákazníkům s nejvyšší přidanou hodnotou, nedoporučovala bych, aby společnost AEV řešila jejich nižší přidanou hodnotu zvyšováním prodejní ceny, neboť by mohli přejít ke konkurenci, což by mohlo společnosti AEV způsobit značné problémy s odbytem. Jelikož se jedná o klíčové zákazníky, měla by jim být věnována co největší péče a poskytnuta maximální technická podpora při vývoji nových produktů. U těchto zákazníků spatřuji možnost, jak dosáhnout vyšší přidané hodnoty zvýšením sériovosti a racionalizací výroby. Vyššího zisku u těchto zákazníků by mohlo být také dosaženo vyjednáváním s velkými dodavateli firmy AEV o nižších cenách součástí do výroby. Toto opatření by však nemělo být prováděno na úkor kvality konečného produktu.

II. Skupina zákazníků se středním podílem na tržbách a velkou přidanou hodnotou

Mezi zákazníky se středním podílem na tržbách a velkou přidanou hodnotou patří zákazníci ZVI, Zetor Tractors a Iveco. Tyto zákazníky považuji do budoucna za velmi zajímavé. Jedná se o typ zákazníků, s nimiž se podařilo sjednat cenu, která odráží vysoké náklady na jejich obsluhu. Výše přidané hodnoty odráží také výsadní postavení společnosti AEV jako dodavatele pro tyto zákazníky. Podle mého názoru by měla těmto zákazníkům společnost AEV věnovat velkou pozornost a snažit se o rozšíření spolupráce s nimi. Pokud by se podařilo do budoucna zvýšit objem

odebíraných produktů a tím i podíl na celkových tržbách, mohli by se tito zákazníci stát pro společnost AEV klíčovými.

III. Skupina zákazníků s malým podílem na tržbách a střední přidanou hodnotou

Mezi zákazníky s malým podílem na tržbách a střední přidanou hodnotou patří jak velkoobchody tak i montážní firmy automobilového průmyslu. Ve vyšší přidané hodnotě je zohledněna jak náročnost obsluhy zákazníků, tak i malá sériovost výroby. Mezi tyto zákazníky jsem zařadila např. SOR Libchavy, Autodily, Satrema, Jawa Moto, Hořčička Petr atd. Podle mého názoru jsou tito zákazníci stále pro společnost perspektivní, proto bych doporučila pokusit se o zvýšení podílu na tržbách. U těchto zákazníků považuji také za důležité sledovat náklady na obsluhu.

IV. Skupina zákazníků se středním podílem na tržbách a střední přidanou hodnotou

Zákazníci se středním podílem na tržbách a střední přidanou hodnotou jsou pro firmu perspektivní. Proto bych doporučila zaměřit se na rozšíření další spolupráce a tím dosáhnout u těchto zákazníků zvýšení podílu na tržbách.

V. Skupina zákazníků s malým podílem na tržbách a velkou přidanou hodnotou

Do skupiny zákazníků s malým podílem na tržbách a velkou přidanou hodnotou patří především velkoobchody, kterým firma dodává náhradní díly a firmy se speciální výrobou. Jedná se např. o zákazníky Auto Kobliha, DEOS, HS Svítidla a Aero Vodochody. Myslím si, že u těchto zákazníků je nejdůležitější zaměřit se na zvýšení podílu na tržbách, kterého by mohlo být dosaženo zlepšením podpory prodeje prostřednictvím kvalifikovaných obchodních zástupců.

VI. Skupina zákazníků se středním podílem na tržbách a malou přidanou hodnotou

Střední podíl na tržbách a velmi malou přidanou hodnotu má pouze zákazník Vossloh-Schwabe, který je pro společnost téměř ztrátový. Proto bych doporučila omezit další spolupráci, pokud by nebylo dosaženo při vývoji nového produktu vyšší přidané hodnoty.

VII. Skupina zákazníků s malým podílem na tržbách a malou přidanou hodnotou

O zákaznících s malým podílem na tržbách a malou přidanou hodnotou by měla společnost AEV rozhodnout, zda s nimi bude do budoucna nadále spolupracovat. Podle mého názoru by měla firma s těmito zákazníky buď vyjednat vyšší cenu nebo s nimi přerušit spolupráci. Jedná se především o zákazníky Sitronics Telecom Solutions a Ansmann.

5.3 Doporučení ke sledování nákladů logistických služeb

Z analýzy náročnosti požadavků zákazníků jsem zjistila, že logistický mix není jednotný pro všechny zákazníky, tj. existují zákazníci s nejednotnými požadavky na kvalitu produktu, služby spojené s produktem, dodací lhůty atd. Může se tak stát, že v ceně prodávaných výrobků nejsou zahrnuty všechny náklady, které jsou obsluhou daného zákazníka vyvolány. Ze strany automobilových výrobců je také vyvíjen silný tlak na snižování cen odebíraných výrobků. Proto bych doporučila, aby byly náklady na logistické služby u jednotlivých zákazníků sledovány a tím mohly být nalezeny možnosti jejich úspor. Pro řešení tohoto problému jsem navrhla dvě varianty.

Varianta A – Bodovací metoda

V kapitole 4.4 jsem použila jednoduchou a nenáročnou metodu obodování zákazníků podle náročnosti požadavků na logistické služby.

Doporučila bych při použití této metody následující postup:

- 1) Měly by se identifikovat všechny zvláštnosti spojené s konkrétním požadavkem zákazníka a evidovat je na jednom místě. Nejvhodnější je použít formuláře, v nichž by se zaškrtovaly příslušné varianty způsobu balení, zkoušek jakosti, dodacích lhůt a poprodejních služeb. Také by zde byly zaznamenány zvláštnosti při organizaci výroby a manipulace, které vyplývají ze zákaznickova požadavku. Tím by se postupně vytvořila databáze pro třídění zákazníků a současně důležitý dokument pro řízení a kontrolu plnění požadavků.
- 2) Vytvořit jednoduché bodovací stupnice.

- 3) Vyjádřit bodově náročnost konkrétních požadavků zákazníků a celkovou náročnost.
- 4) A nakonec zvolit příslušné intervaly pro zařazení jednotlivých zákazníků do skupin. V tomto případě by mohla být použita i ABC klasifikace zákazníků.

Varianta B – Metoda Activity Based Costing

Jako jednu z moderních metod, která umožňuje přesnější sledování nákladů u jednotlivých zákazníků, bych doporučila metodiku řízení nákladů, která se nazývá Activity Based Costing. Tato metoda umožňuje vysledovat relevantní náklady spojené s danými logistickými službami.

Umožňuje přiřazení nepřímých nákladů na jednotlivé aktivity a procesy, konkrétní výrobky a zákazníky. Transformuje režijní náklady zachycené primárně za odpovědnostní jednotku na náklady podle aktivit a výrobků, k nimž se vztahují. Metoda překonává slabiny tradičních přístupů k rozvrhování nepřímých nákladů, které rozpočítávají režii na jednotlivé produkty podle rozvrhových základů nemajících přímý vztah k parametrům procesů. Řada položek logistických nákladů (např. nákladů na objednávání materiálu, manipulaci, seřizování apod.) je souhrnně zahrnuta v režii, není diferencována podle druhu procesu a typu výkonu. Jestliže nejsou jednotlivě identifikovány ve skutečné výši, je zamlženo to, jak jednotlivé procesy a výrobky spotřebovávají zdroje a generují příjmy.

Základem rozlišení nákladů u metody Activity Based Costing je vymezení aktivit a určení řídicích faktorů nákladů. U řídicích faktorů se určí rozsah jejich výskytu u příslušné aktivity a konkrétního výrobku pro konkrétního zákazníka. Dělením celkových nákladů dané aktivity rozsahem výskytu řídicích faktorů se určí nákladová sazba příslušné aktivity na jeden výskyt.

Za hlavní výhody, které metoda ABC poskytuje, považuji:

- odhalení výrobků nebo zákazníků, kteří způsobují skrytou ztrátu,
- vyhledání činnosti, které podnik realizuje vlastními silami za zbytečně vysoké náklady,

- možnost zvolení preferencí dle ekonomické výhodnosti jednotlivých zakázek, zákazníků apod.,
- možnost zaměřit se na snižování nákladů na místech, která mají klíčový konkurenční význam.

U této metody je však důležité zvážit možnosti jejího zavedení ve firmě AEV, neboť se jedná o metodu značně pracnou a časově náročnou. Je třeba zvážit také vysoké finanční nároky na dodatečnou práci a zaškolování pracovníků.

5.4 Shrnutí řešení

Z analýzy dosavadního přístupu k jednotlivým zákazníkům jsem došla k následujícím návrhům řešení. Doporučila jsem, aby přístupy k zákazníkům byly voleny podle jejich významu pro společnost. Významnost zákazníků by měla být určována na základě detailních analýz zákazníků podle podílu na tržbách a přidané hodnotě metodou analýzy ABC, která se řídí Paretovým pravidlem. Toto hodnocení zákazníků by mělo být prováděno pravidelně čtvrtletně vedoucím obchodního oddělení a detailně rozebráno na poradě vedení. Dále jsem na základě vlastní analýzy zákazníků podle podílu na tržbách a přidané hodnotě určila skupiny zákazníků a navrhla k nim odpovídající přístupy. Z důvodu, že ve firmě AEV není u jednotlivých zákazníků sledována náročnost jejich požadavků na logistické služby, doporučila jsem vyhodnocovat jejich požadavky pomocí bodové stupnice. Tento návrh spočívá v sestavení jednoduché tabulky, ze které je pak po obodování jednotlivých požadavků zákazníků vidět, zda náročnost obsluhy zákazníků odpovídá jejich podílu na přidané hodnotě pro firmu AEV. Jako druhou variantu pro sledování nákladů obsluhy zákazníků jsem navrhla metodu Activity Based Costing.

Závěr

Svou diplomovou práci jsem zpracovávala ve společnosti AEV. Hlavním předmětem činnosti firmy AEV je vývoj a výroba elektronických přístrojů pro automobilový a letecký průmysl. Během krátké doby od svého založení v roce 1991 se stala stabilním a flexibilním dodavatelem mnoha renomovaných podniků a dosahuje v této činnosti velmi dobrých hospodářských výsledků.

Cílem mé práce bylo zjistit na základě provedených analýz, kteří zákazníci jsou pro firmu klíčoví, či naopak kteří zákazníci jsou méně významní a zhodnotit náročnost požadavků na logistické služby jednotlivých zákazníků.

Nejdříve jsem se seznámila s výrobním programem firmy formou exkurze po jednotlivých výrobních provozech. Také jsem poznala strukturu a náplň práce jednotlivých útvarů, hlavně útvaru prodeje a techniky, od kterých jsem získávala nejvíce informace pro zpracování své diplomové práce. Z interních materiálů firmy jsem zjistila, jakým způsobem je hodnocena spokojenost zákazníků.

Z analýzy dosavadního přístupu k hodnocení zákazníků jsem zjistila, že je tomuto věnovaná malá pozornost. Zjistila jsem také, že přístup k jednotlivým zákazníkům není diferencován.

Pro vyhodnocení významnosti zákazníků jsem použila dvě kritéria. Nejprve jsem provedla analýzu zákazníků podle podílu na dosahovaných tržbách. Na základě této analýzy jsem rozdělila zákazníky do tří skupin na A, B a C a vytvořila Paretův diagram. Pro přesnější určení významnosti zákazníků jsem vypracovala ještě analýzu podle podílu zákazníků na přidané hodnotě přepočítané na roční tržby. Tato analýza mi ukázala, jaké přínosy mají jednotliví zákazníci pro firmu a zpřesnila mi jejich zařazení do skupin podle významu pro firmu. Poté jsem skloubila obě kritéria dohromady a vytvořila jsem skupiny zákazníků, ke kterým jsem v návrhové části doporučila odpovídající přístupy.

Pro zjištění náročnosti obsluhy zákazníků jsem zpracovala analýzu, která vyjadřovala požadavky jednotlivých zákazníků na logistické služby. Pomocí obodování

požadavků zákazníků jsem vytvořila jednoduchou tabulku, ze které jsem zjistila, jak jsou jednotliví zákazníci nároční. Porovnáním těchto výstupů s předcházející analýzou podle přidané hodnoty jsem zjistila, zda náklady na obsluhu odpovídají přidané hodnotě.

V návrhové části jsem se zabývala doporučením ke zpracovávání analýz zákazníků. Na základě toho jsem doporučila zpracovávat tuto analýzu každé čtvrtletí a pomocí jejího vyhodnocení volit odpovídající přístupy ke klíčovým zákazníkům a k jednotlivým dalším skupinám zákazníků.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem považuji cíl své diplomové práce za splněný a věřím, že společnost AEV využije mnou provedené analýzy a navržená řešení ke zlepšení přístupu k zákazníkům.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] CHRAMOSTA, D. – KNOLL, T. – SVOBODNÍK, K. *Prodej?*. Havířov: Question Marks, 2005.
- [2] CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4.
- [3] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, spol. s r. o., 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [4] LAMBERT, D. M. - STOCK, J. R. - ELLRAM, L. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [5] MACUROVÁ, P. Jak analyzovat a ovlivnit výnosnost zákazníků In BAZALA, J. a kol. *Logistika v praxi. Praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Verlag Dashofer, 2003. kap. 14. 8. ISBN 80-86229-71-8.
- [6] MACUROVÁ, P. – KLABUSAYOVÁ, N. *Praktikum z logistického managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2006. 229 s. ISBN 80-248-0104-3.
- [7] PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [8] SIXTA, J – MAČÁT, V. *Logistika*. 1.vyd. Brno: CP Books a. s., 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

Ostatní zdroje

- [9] Interní materiály společnosti AEV spol. s r. o. – prezentace společnosti AEV z roku 2007.
- [10] Oficiální www stránky společnosti AEV spol. s r. o. <http://www.aev.cz>.

Seznam zkratek

aj.	a jiné
AOI	automatická optická inspekce
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
EDI	Electronic Data Interchange - systém pro elektronickou výměnu dat
eFORS CSM	systém pro řízení logistiky automobilových dodavatelů
EKO-KOM	ekologické sdružení pro likvidaci obalů
ESD proces	ochrana elektronických komponentů před elektrostatickými jevy
EU	Evropská unie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung – společnost s ručením omezeným
IC testování	vnitřní kontrola obvodu
ISO	International Organization of Standardization
mj.	mimo jiné
např.	například
obr.	obrázek
poř. číslo	pořadové číslo
resp.	respektive
SMT	Surface mounted technology – povrchová montáž součástek
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
VDA 6.1	Verband der Automobilindustrie - německý Systém managementu kvality pro automobilový průmysl
x	krát

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2008

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kotěrova 1675
760 01 Zlín

Seznam příloh

Příloha 1 – Skupiny zákazníků A, B, C podle podílu na tržbách.

Příloha 2 – Shrnutí údajů dílčích analýz zákazníků podle tržeb, přidané hodnoty a náročnosti na obsluhu.

Příloha 3 – Matice zákazníků podle podílu na přidané hodnotě a náročnosti požadavků.

Přílohy

Skupiny zákazníků A, B, C podle podílu na tržbách. Zdroj: Vlastní zpracování.

Skupina zákazníků A	Westfalia	Škoda Auto	Johnson Controls
Skupina zákazníků B	Volkswagen AG	Alcoa Fujikura	Delphi Packard Electric
	Zetor Tractors	ZVI	Automotive Wiring Systems
	Vossloh-Schwabe	SAS Autosystemtechnik	Iveco
Skupina zákazníků C	Wilhelm Koch	SOR Libchavy	Horčíčka Petr
	Aero Vodochody	Autodily	Volkswagen Sachsen
	Tatra	Satrema	Autoelektrika Kroměříž
	Sitech Dongchang	Elbas	Telematik Services
	E.V.V.	Automot	Vermos
	Molpir Group	Jawa Moto	CIT International
	Sitronics Telecom Solutions	Lisa Dräxlmaier	Jihlavan
	Avia Ashok Leyland Motors	DEOS	Gilbarco
	Auto Kobliha	HS Svítidla	Ansmann
	Kabel-Technik-Polska	Autocora	

Shrnutí údajů dílčích analýz zákazníků podle tržeb, přidané hodnoty a náročnosti na obsluhu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Poř. číslo	Zákazník	Tržby v %	Přidaná hodnota v %	Přidaná hodnota přepočítaná na roční objem tržeb v %	Náročnost požadavků zákazníků v bodech
1.	Westfalia	40,017%	27	34,254%	15
2.	Škoda Auto	21,771%	32	22,087%	12
3.	Johnson Controls	12,074%	32	12,249%	12
4.	Volkswagen	3,928%	31	5,723%	12
5.	Alcoa Fujikura	3,437%	27	4,833%	13
6.	Delphi Packard Electric	3,382%	28	3,861%	13
7.	Zetor Tractors	2,931%	52	3,002%	12
8.	ZVI	2,257%	80	2,942%	12
9.	Automotive Wiring Systems	1,964%	28	2,024%	10
10.	Vossloh-Schwabe	1,602%	6	1,743%	7
11.	SAS Autosystemtechnik	1,280%	26	1,267%	14
12.	Iveco	1,064%	60	1,055%	9
13.	Wilhelm Koch	0,642%	18	0,934%	10
14.	Aero Vodochody	0,548%	73	0,895%	9
15.	Tatra	0,523%	54	0,468%	11
16.	Sitech Dongchang	0,492%	30	0,449%	9
17.	E.V.V.	0,491%	60	0,366%	9
18.	Molpir Group	0,354%	40	0,305%	10
19.	Sitronics Telecom Solution	0,190%	9	0,190%	9
20.	Avia Ashok Leyland Motors	0,121%	35	0,137%	9
21.	Auto Kobliha	0,107%	56	0,134%	10
22.	SOR Libchavy	0,103%	42	0,132%	8
23.	Autodily	0,089%	47	0,118%	9
24.	Satrema	0,077%	27	0,099%	13
25.	Elbas	0,073%	51	0,088%	9
26.	Automot	0,051%	53	0,085%	8
27.	Jawa Moto	0,050%	30	0,068%	8
28.	Lisa Dräxlmaier	0,048%	38	0,066%	9
29.	DEOS	0,048%	65	0,058%	9
30.	HS Svítidla	0,043%	65	0,054%	8
31.	Autocora	0,038%	56	0,047%	8
32.	Horčíčka Petr	0,033%	45	0,047%	8
33.	Volkswagen Sachsen	0,030%	27	0,042%	12
34.	Autoelektrika Kroměříž	0,028%	45	0,040%	7
35.	Telematix Services	0,026%	41	0,034%	8
36.	Vermos	0,023%	57	0,033%	8
37.	CIT International	0,018%	58	0,029%	8
38.	Jihlavan	0,017%	53	0,025%	6
39.	Gilbarco	0,012%	25	0,009%	9
40.	Ansmann	0,010%	5	0,006%	8
41.	Kabel-Technik-Polska	0,009%	22	0,002%	7

Matrice zákazníků podle podílu na přidané hodnotě a náročnosti požadavků.*Zdroj: Vlastní zpracování.***Podíl
na
přidané
hodnotě**

Velký (Skupina zákazníků A)		Škoda Auto Johnson Controls Zetor Tractors ZVI	Westfalia
Střední (Skupina zákazníků B)	Iveco Aero Vodochody E.V.V.	Volkswagen Automotive Wiring Syst. Tatra	Alcoa Fujikura Delphi Packard Elec. SAS Atosystemtechnik
Malý (Skupina zákazníků C)	Vossloh-Schwabe Sitech Donchang Sitronics Telec. Solut. Avia Ashok Leyl. Mot SOR Libachy Autodily Elbas Automot Jawa Moto Lisa Dräxlmaier DEOS HS Svítidla Autocora Hořčička Petr Autoelektrika Kroměříž Telematix Services Vermos CIT International Jihlavan Gilbarco Ansmann Kabel-Technik-Polska	Molpir Group Auto Kobliha Volkswagen Sachsen	Satrema
	Nenáročné (16 – 13 bodů)	Náročné (12 – 10 bodů)	Nejnáročnější (9 a méně bodů)

Náročnost požadavků zákazníků